

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA**

**DEL MANU - MADRE DE DIOS**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**María Isabel Alvarado Cáceres**

**Jorge Aguirre Osorio**

**Silvia Mónica Bueno Tello**

**José Luis Peña Gutiérrez**

**Asesor: Sandro Sánchez**

Santiago de Surco, Junio de 2017

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio al profesor Sandro Sánchez, nuestro asesor, por su constante y cuidadosa guía durante todo el proyecto de investigación. Asimismo, al profesor Carlos Bazán, por brindarnos útiles consejos a lo largo de los estudios en esta maestría.

También queremos agradecer a todo el equipo de profesores de CENTRUM, quienes pusieron mucho énfasis en sus enseñanzas y por su valiosa experiencia académica, que contribuyó a nuestra formación profesional; y todo el personal y compañeros de estudio, por habernos apoyado en todo momento.



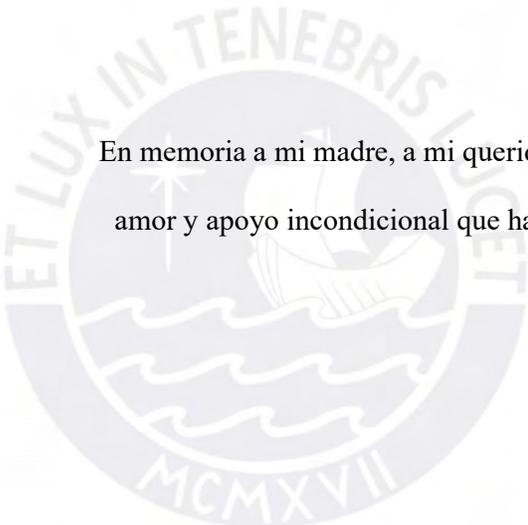
## Dedicatorias

A Dios, por ser mi guía; y a mi madre y hermano, por su constante apoyo y consejo.

Jorge Aguirre

A Dios, por iluminar siempre mi camino; a mi esposo, por su amor y apoyo constante;  
a mis padres y hermana, por su confianza y fortaleza; y a Daniela, por ser mi paz.

María Isabel Alvarado



En memoria a mi madre, a mi querida esposa, a mi adorada hija y a mi padre, por su amor y apoyo incondicional que ha sido fundamental para mi desarrollo personal y profesional.

José Luis Peña

A mi hijo, por ser una fuente de inspiración permanente en mi vida.

Silvia Bueno

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el Plan Estratégico de la Provincia del Manu de la región Madre de Dios, enfocándose en el desarrollo responsable de la minería, la agricultura y la investigación de los beneficios de la biodiversidad, como motor del desarrollo de la Provincia. De esta manera, se busca lograr el bienestar de la población de la provincia a través de la promoción de estas tres actividades, que tienen un alto potencial de crecimiento. Para llegar a dicha visión, para el presente Plan se realizó un análisis de la provincia que permitió conocer su situación actual e identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para plantear estrategias que permitan lograr el desarrollo del Manu y el bienestar general de su sociedad.

Con la implementación de este Plan Estratégico del Manu al año 2028, la provincia habrá logrado reducir en un 70% la minería aurífera informal e ilegal, será la principal productora de oro ecosostenible del país, con el uso de plantas portátiles gravimétricas, y habrá logrado tener una agricultura competitiva que aporte al 9% del PBI de la zona y que esté en capacidad de cubrir la demanda interna y externa de dichos productos. Por último, habrá logrado implementar una investigación académica y científica que tenga como enfoque descubrir aquellos principios activos de la fauna y flora del Manu, que permitan la generación de nuevos negocios ecosostenibles con valor agregado para la provincia.

## Abstract

This thesis develops the Strategic Plan of the Manu Province of Madre de Dios Region, focusing on the responsible development of mining, agriculture and the research of the Manu biodiversity benefits as a motor for the development of the Province. In that sense, the thesis seeks to achieve the welfare of the population of the Province through these three activities that have a high growth potential. To achieve this vision, a study of the Province has been carried out in this Plan. This has enabled us to know the current situation of the Province and to identify its strengths, weaknesses, opportunities and threats, in order to propose appropriate strategies to achieve the Province's development and the general welfare of its population.

Consequently, once the Manu Strategic Plan has been implemented by the year 2028, the Manu Province will have reduced in 70% the informal and illegal gold mining, will be the main producer of eco-sustainable gold in the country with the use of portable gravimetric equipment, will have a competitive agriculture commerce which will contribute with the 9% of the PBI of the area and will be able to cover the internal and external demand of these products and, finally, will have succeeded in implementing academic and scientific research focused on discover the benefits of Manu's fauna and flora to promote the generation of new eco-sustainable businesses with added value for the Province

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xv</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Capítulo I. Situación General de la Provincia del Manu.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones .....	5
<b>Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes .....	7
2.2. Visión .....	7
2.3. Misión .....	7
2.4. Valores .....	8
2.5. Código de Ética .....	8
2.6. Conclusiones .....	9
<b>Capítulo III. Evaluación Externa .....</b>	<b>10</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	10
3.1.2. Potencial nacional .....	12
3.1.3. Principios cardinales .....	15
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia del Manu .....	17
3.2. Análisis Competitivo del País .....	18
3.2.1. Condiciones de los factores .....	18

3.2.2. Condiciones de la demanda .....	23
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	25
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	26
3.2.5. Influencia del análisis en la provincia del Manu .....	27
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	28
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	28
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	45
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	49
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	51
3.5. La Provincia del Manu y sus Competidores.....	52
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	52
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	54
3.5.3 Amenaza de posibles sustitutos .....	54
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	54
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	55
3.6. La Provincia del Manu y sus Referentes.....	55
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	56
3.8. Matriz de Perfil Referencial (MPR) .....	56
3.9. Conclusiones .....	57
<b>Capítulo IV. Evaluación Interna .....</b>	<b>60</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	60

4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	60
4.1.2. Márketing y ventas (M).....	64
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	69
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	74
4.1.5. Recursos humanos (h).....	75
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	79
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	81
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	82
4.3. Conclusiones .....	82
<b>Capítulo V. Intereses de la Provincia del Manu y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>84</b>
5.1. Intereses de la Provincia del Manu.....	84
5.2. Potencial de la Provincia del Manu .....	86
5.3. Principios Cardinales de la Provincia del Manu.....	86
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia del Manu (MIO).....	88
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP) .....	88
5.6. Conclusiones .....	90
<b>Capítulo 6.El Proceso Estratégico .....</b>	<b>91</b>
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	91
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	93
6.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	95
6.4. Matriz Interna-Externa (IE).....	96
6.6. Matriz de Decisión.....	98

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE).....	98
6.8. Matriz Rumelt.....	99
6.9. Matriz de Ética .....	101
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	101
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (OLP) .....	101
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC).....	102
6.13. Conclusiones.....	102
<b>Capítulo VII. Implementación Estratégica .....</b>	<b>107</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP) .....	107
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	113
7.2.1. Recursos tangibles.....	113
7.2.2. Recursos intangibles.....	114
7.2.3. Humanos.....	114
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	115
7.3.1. Intensivas.....	115
7.3.2. Defensivas .....	116
7.4. Estructura de la Organización .....	117
7.5. Medioambiente y Ecología.....	118
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	120
7.6.1. Mejora de los procesos administrativos .....	121
7.7. Gestión del Cambio .....	121
7.8. Conclusiones .....	123

<b>Capítulo VIII. Evaluación Estratégica.....</b>	<b>126</b>
8.1. Perspectiva Control.....	126
8.1.1. Aprendizaje interno.....	126
8.1.2. Procesos.....	126
8.1.3. Clientes.....	127
8.1.4. Financieras.....	127
8.2. Tablero de Control Balanceado.....	127
8.3. Conclusiones.....	127
 <b>Capítulo IX. Análisis Competitivo de la Provincia del Manu.....</b>	 <b>130</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia del Manu.....	130
9.1.1. El pilar gobierno.....	131
9.1.2. El pilar economía.....	131
9.1.3. El pilar de infraestructura.....	132
9.1.4. Pilar personas.....	132
9.1.5. Pilar empresa.....	132
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia del Manu.....	133
9.2.1. Respecto a la condición de los factores.....	133
9.2.2. En relación a las condiciones de la demanda.....	134
9.2.3. En lo referente a estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.....	135
9.2.4. Las industrias relacionadas y de apoyo.....	135
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres en la Provincia del Manu.....	136
9.3.1. Clúster de la minería aurífera.....	136
9.3.2. Clúster de la agricultura.....	136
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	137

9.5. Conclusiones .....	137
<b>Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>140</b>
10.1. Plan Estratégico Integral .....	140
10.2. Conclusiones Finales .....	140
10.3. Recomendaciones Finales .....	141
10.4. Futuro de la Organización.....	143
<b>Referencias .....</b>	<b>148</b>



## Lista de Tablas

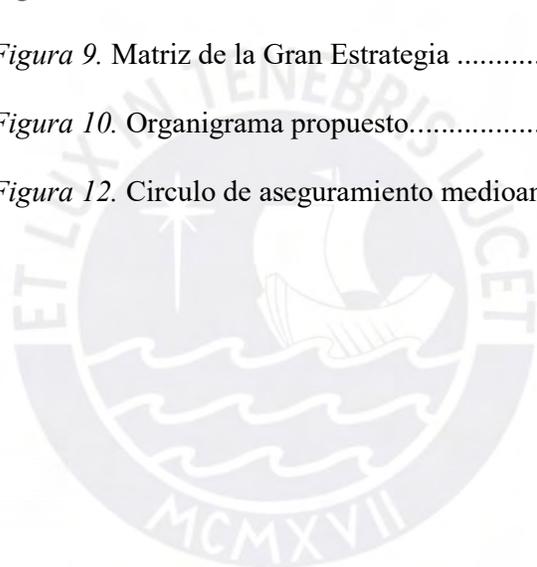
Tabla 1. <i>Tabla de la Superficie y Población de Madre de Dios al 2016</i> .....	3
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	11
Tabla 3. <i>Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 9), 2005-2015 (A)</i> .....	19
Tabla 4. <i>Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 9), 2005-2015 (B)</i> .....	20
Tabla 5. <i>Uso de la Tierra para Cultivo Agropecuario</i> .....	22
Tabla 6. <i>Principales Compradores de Oro del Mundo (Toneladas/Anuales)</i> .....	24
Tabla 7. <i>Crecimiento de las Exportaciones Agropecuarias</i> .....	24
Tabla 8. <i>Exportaciones por Tipo de Producto a Nivel Nacional</i> .....	25
Tabla 9. <i>Tabla de Presupuestos Regionales</i> .....	29
Tabla 10- <i>Participación Presupuestal de los Gobiernos Regionales</i> .....	31
Tabla 11. <i>Estado de Acuerdos Comerciales del Perú</i> .....	32
Tabla 12. <i>Valor Agregado Bruto al 2015</i> .....	37
Tabla 13. <i>Alternativas de la interconexión Vial por Regiones</i> .....	48
Tabla 14. <i>Tipos de Áreas Protegidas</i> .....	50
Tabla 15. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	53
Tabla 16. <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i> .....	56
Tabla 17. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	57
Tabla 18. <i>Proyectos de Inversión de la Provincia del Manu</i> .....	63
Tabla 19. <i>Exportaciones de Madre de Dios al 2015</i> .....	66
Tabla 20. <i>Tamaño de Empresa</i> .....	67
Tabla 21. <i>Actividades Económicas del Manu</i> .....	68
Tabla 22. <i>Producción de Oro en la Región Madre de Dios</i> .....	72
Tabla 23. <i>Mayores Productores de Oro del Perú (Miles de Onzas)</i> .....	72
Tabla 24. <i>Distribución del Gasto del Presupuesto del Sector Público (en Soles)</i> .....	75

Tabla 25. <i>Provincia de Manu: Tipo de Canon Transferido (en Soles)</i> .....	76
Tabla 26. <i>Tabla PBI por actividad de la Provincia del Manu</i> .....	76
Tabla 27. <i>Población Censada de la Provincia del Manu (Personas)</i> .....	76
Tabla 28. <i>Población Censada Rural (Personas)</i> .....	77
Tabla 29. <i>Población Censada Urbana (Personas)</i> .....	77
Tabla 30. <i>Nacimientos Registrados (Personas)</i> .....	77
Tabla 31. <i>Defunciones Registradas (Personas)</i> .....	78
Tabla 32. <i>Incidencia de Pobreza Extrema (Porcentaje)</i> .....	79
Tabla 33. <i>Centros Educativos (Centros Educativos)</i> .....	79
Tabla 34. <i>Instituciones del Sistema Educativo Superior no Universitario (Centros Educativos)</i> .....	80
Tabla 35. <i>Madre De Dios: Servicios De Los Que Dispone El Hogar Según Provincia</i> .....	80
Tabla 36. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	83
Tabla 37. <i>Matriz de Intereses de la Provincia del Manu (MIO)</i> .....	88
Tabla 38. <i>Objetivos de Largo Plazo (OLP)</i> .....	89
Tabla 39. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	92
Tabla 40. <i>Calificación de Factores de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para la Provincia del Manu</i> .....	93
Tabla 41. <i>Datos de la Matriz BCG para Madre de Dios</i> .....	95
Tabla 42. <i>Datos de la Matriz IE para la Provincia del Manu</i> .....	96
Tabla 43. <i>Matriz de Decisión de Estrategias (MD)</i> .....	99
Tabla 44. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	100
Tabla 45. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	101
Tabla 46. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	103
Tabla 47. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	104

Tabla 48. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	105
Tabla 49. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	106
Tabla 50. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	128
Tabla 51. <i>Ránking de Competitividad Regional</i> .....	130
Tabla 52. <i>Índice de Competitividad Gobierno</i> .....	131
Tabla 53. <i>Índice de Competitividad Económica</i> .....	132
Tabla 54. <i>Índice de Competitividad Infraestructura</i> .....	133
Tabla 55. <i>Índice de Competitividad Personas</i> .....	134
Tabla 56. <i>Índice de Competitividad Empresas</i> .....	135
Tabla 57. <i>Clústeres de la Provincia del Manu Vinculados a Sectores Económicos</i> .....	136
Tabla 58. <i>Análisis Competitivo del Clúster de Minería Aurífera</i> .....	137
Tabla 59. <i>Análisis Competitivo del Clúster de Agricultura Intensiva</i> .....	138
Tabla 60. <i>Temas Estratégicos por Clúster</i> .....	139
Tabla 61. <i>Matriz del Plan Estratégico Integral</i> .....	145

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Mapa de la Región Madre de Dios.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa geográfico de la provincia del Manu.....	2
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la región de Madre de Dios.....	60
<i>Figura 4.</i> Potencialidades de cada sector de la provincia del Manu.....	67
<i>Figura 5.</i> Mapa de reservas auríferas de la región Madre de Dios.....	71
<i>Figura 6.</i> Matriz PEYEA de Madre de Dios.....	94
<i>Figura 7.</i> Matriz BCG de Madre de Dios.....	96
<i>Figura 8.</i> Matriz IE de Madre de Dios.....	97
<i>Figura 9.</i> Matriz de la Gran Estrategia.....	98
<i>Figura 10.</i> Organigrama propuesto.....	118
<i>Figura 12.</i> Circulo de aseguramiento medioambiental.....	119



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades desarrollada de manera secuencial para que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas, existe una final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él; e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

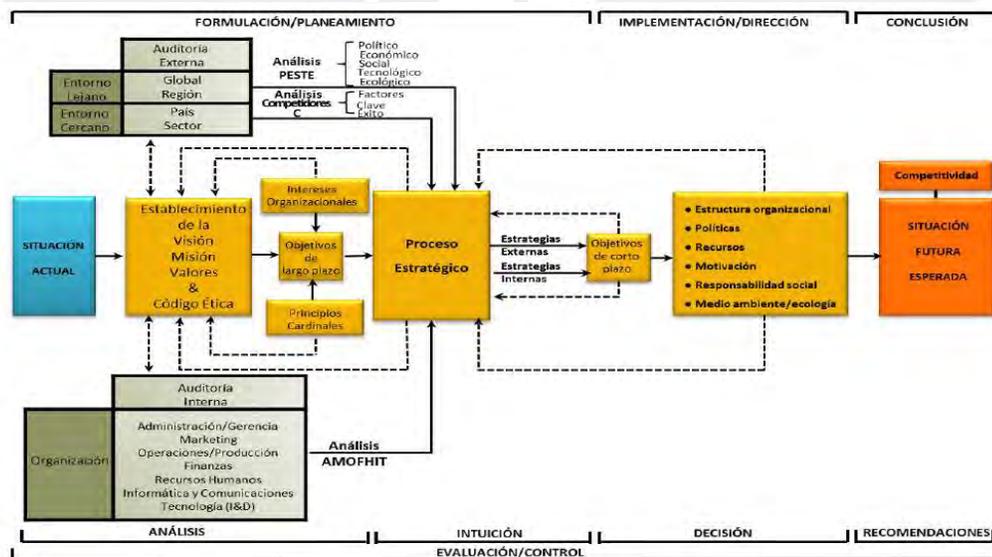


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (3a ed., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa para determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así, también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Luego, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, márketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta herramienta permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los intereses de la organización; es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la ‘sumatoria’ de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la ‘sumatoria’ de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2, se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, junto con los resultados previamente analizados. Para ello, se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento

Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

Después de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP; y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

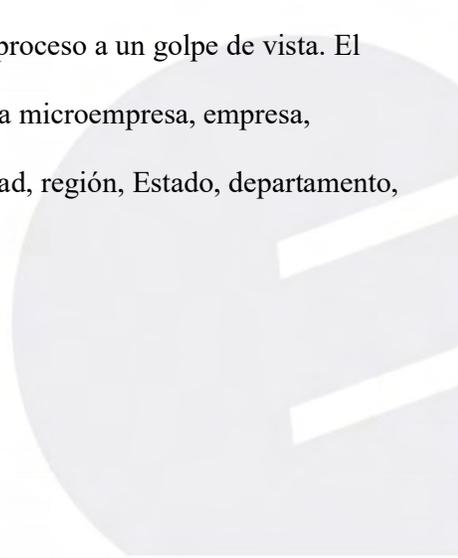
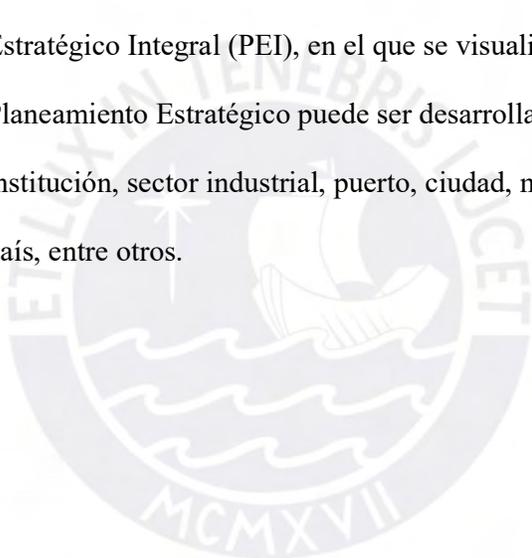
Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error sería implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la responsabilidad social organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse en forma voluntaria a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la evaluación estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes.

En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar su situación futura deseada. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI), en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



## Capítulo I. Situación General de la Provincia del Manu

En el presente capítulo se definirá la situación general de la provincia del Manu, en función de su ubicación y características en general.

### 1.1. Situación General

La provincia del Manu se encuentra al sur oeste de la región Madre de Dios. Colinda en el sur y oeste con la región Cusco; y al norte y este, con la provincia de Tambopata (véase la Figura 1). El departamento de Madre de Dios, al cual pertenece, está dividido políticamente en tres provincias: Tambopata, Manu y Tahuamanu; y tiene una superficie de 85,301 km<sup>2</sup>, que representa el 6.6 % del territorio nacional. La provincia del Manu es la segunda más extensa del departamento, ya que abarca el 32.6% del territorio. (Gobierno Regional de Madre de Dios [GRMD], 2010)



Figura 1. Mapa de la Región Madre de Dios.

Tomado del «Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento y la demarcación territorial en la provincia del Manu», por el Gobierno Regional de Madre de Dios (GRMD), 2010.

([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/102EA52BE579D6C605257B7A007370A0/\\$FILE/doc\\_edz\\_manu.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/102EA52BE579D6C605257B7A007370A0/$FILE/doc_edz_manu.pdf))

La provincia del Manu está compuesta por cuatro distritos: (a) Huepetuhe, (b) Madre de Dios, (c) Manu, y (d) Fitzcarrald; siendo su capital el distrito de Manu, que se encuentra a 310 m.s.n.m., al oeste de la confluencia de los ríos Manu y Alto Madre de Dios (véase la Figura 2). Sin embargo, se debe precisar que es el poblado de Villa Salvación, capital del distrito de Manu, el que hace las veces de capital provincial. (GRMD, 2010)



*Figura 2.* Mapa geográfico de la provincia del Manu. Tomado del «Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento y la diversificación territorial de la provincia del Manu», por el Gobierno Regional de Madre de Dios (GRMD), 2010. ([http://www.perutoptours.com/index\\_16mn\\_mapa\\_Provincia\\_manu.html](http://www.perutoptours.com/index_16mn_mapa_Provincia_manu.html))

Respecto a la población, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) estimó que para el 2016 la población del departamento de Madre de Dios sería 140,508 habitantes; es decir el 0.4% del total nacional, lo cual convierte a este departamento en el menos poblado del país. Las provincias de Tambopata, Manu y Tahuamanu, concentran el 72.4%, 17.5% y 10.1% de la población, respectivamente. Asimismo, cabe señalar que el 57.4% de la población son varones; y el 42.6%, mujeres; y que la tasa de crecimiento promedio anual de la población entre 2007 y 2016 fue 2.6% (véase la Tabla 1).

Tabla 1

*Superficie y Población de Madre de Dios al 2016*

Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población
Tambopata	36,269	101,787
Manu	27,835	24,572
Tahuamanu	21,197	14,149
Total	85,301	140,508

Nota. Tomado de "Información Socio Demográfico," del Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2011d. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Sisd/index.asp>

La PEA es de 32% en las zonas urbanas y 68% en las zonas rurales, siendo la actividad minera la más significativa. También se desarrolla la prestación de servicios de comercialización de bienes y el cultivo de cereales, como las actividades económicas más importantes de la provincia. No obstante, el Manu es una de las principales provincias con mayor pobreza de Madre de Dios. (INEI, 2015)

La provincia posee una gran variedad de recursos turísticos, siendo el más importante el Parque Nacional del Manu, que concentra toda la diversidad de la flora y fauna de la región de Madre de Dios, paisajes turísticos entre los que destacan los lagos de Huitoto, Blanquillo, Guacamayo, Malvinas, Mamacocha y Palomitayo, y vistas panorámicas como la que se ubica en Salvación (GRMD, 2010). En cuanto a la industria relacionada con el turismo, se puede afirmar que al 2015 solo había 41 establecimientos, los cuales tienen una capacidad de 419 camas. Entre el 2014 y el 2015 la tasa de ocupación de habitaciones fue de 16.1% y 20.1%

respectivamente, lo que generó el 4% del producto bruto interno de la Provincia (INEI, 2015a).

Las existencias de reservas de oro en la provincia son del tipo fluvial aluvial. La importancia de este recurso yace en su fácil comercialización y extracción, por lo que se encuentra en las arenas y depósitos sedimentarios de los ríos de la zona. En la provincia se llegó a extraer en el 2011 hasta 725,800 onzas troy de oro; esto, debido a la histórica cotización de oro de la época. En el 2015, se extrajeron 402,400 onzas de oro anuales con una tendencia geométrica (Álvarez, Sotero, Brack & Ipenza, 2011). O sea que la provincia produjo el 98% de la producción de la región y en función del Perú, el 8.9% de la producción acumulada en el 2015. La minería es el motor principal de la economía de la provincia, y a la vez la más intensa de la región, siendo por ello el eje principal en la generación de ingresos (Ministerio de Energía y Minas, 2017).

La producción de oro en la provincia ha generado daños ecológicos y de contaminación por los métodos extractivos. En tal sentido, el precario control y la proliferación de la minería informal como artesanal son los causantes de 18,000 hectáreas deforestadas de bosques en el 2009, y la tendencia del impacto se calcula en 150,000 hectáreas más, afectadas con diferentes tipos de contaminación – mercurio y derivados de petróleo – (Álvarez et al., 2011).

Con respecto a la educación y a la salud en el Manu, no se tiene ni la infraestructura ni el presupuesto necesario para lograr el desarrollo de dichos aspectos vitales. Así, lo aportado por el sector Salud no supera el 0.26% del presupuesto asignado al país, lo que se evidencia en la alta incidencia de enfermedades relacionadas con el clima tropical y la biodiversidad. Y en el aspecto educativo, solo el 30% de la población logra terminar los estudios primarios y secundarios (INEI, 2015a).

En infraestructura vial, la provincia se encuentra poco desarrollada, teniendo que recorrerse varios kilómetros para ubicar centros poblados, por lo que se podría concluir que su población está bastante distanciada en casi 8.5 km<sup>2</sup> (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013).

Por otro lado, el Manu es una de las provincias más ricas en flora y fauna y, en consecuencia, concentra una variedad de recursos. El Parque Nacional del Manu ocupa el 70% de la provincia, y sus ecosistemas son sostenidos por un sistema hidrográfico constituido por 15 ríos afluentes y decenas de riachuelos, por lo que los recursos hidrobiológicos son bastantes numerosos. En tal sentido, algunos peces como la doncella, el sábalo y la gamitana son los principales entre las variedades existentes.

Por último, se debe señalar que esta biodiversidad ha generado un nicho para el turismo: (a) natural, (b) vivencial y (c) de investigación, siendo este último impulsado por centros de investigación y universidades extranjeras especializadas en biodiversidad (GRMD, 2015).

## **1.2. Conclusiones**

La provincia del Manu concentra la mayor biodiversidad de la zona sur de la Amazonía peruana, por lo que esta ventaja comparativa puede ser utilizada para realzar la variedad de productos de su zona y la promoción de servicios que pueden brindarse en esta localidad. La diversidad cultural del Manu aporta a la zona conocimiento tradicional de plantas y animales, así como un valor importante desde el punto de vista étnico; por lo que el crecimiento y desarrollo de la zona debe aprovechar estas características preservándolas y, a su vez, promocionándolas responsablemente. Asimismo, tal como se ha desarrollado, la provincia del Manu tiene también un importante recurso aurífero, el cual está siendo actualmente explotado de manera inadecuada e irresponsable.

Por ende, una conclusión del presente capítulo es que resulta importante promocionar la comercialización de productos originarios de la zona, la ejecución de una agricultura intensiva, la explotación de la minería aurífera y la investigación de la biodiversidad del Manu, respetando la sostenibilidad del medio ambiente y teniendo en consideración la participación que debe tener la población en este proceso, con el fin de beneficiarla y contribuir con su desarrollo.

De esta manera, la promoción de la inversión privada y pública en la zona debe ir enlazada con mecanismos que busquen promover la reducción de la pobreza mediante la generación de empleo, reducción de tasas de mortalidad mediante la inversión en salud y el desarrollo de la educación, para tener una población cada día más capacitada. Por ende, la provincia requiere que la agricultura, la minería fluvial y la investigación de la biodiversidad generen negocios responsables que permitan lograr el bienestar y el desarrollo de la población, así como la recuperación de zonas afectadas, por ejemplo, por la minería ilegal e informal de años anteriores, como la zona de Huepetuhe.

## **Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética**

En este capítulo, se planteará la visión de la provincia del Manu, su misión y los valores y principios éticos que regirán su actuar durante la ejecución del presente planeamiento estratégico.

### **2.1. Antecedentes**

El Manu es un territorio en el que conviven diversas poblaciones, por lo que tiene a la multiculturalidad como una de sus principales características. Asimismo, tal como se ha indicado en el capítulo anterior, el territorio de la provincia alberga a gran parte de la biodiversidad del país, tanto en flora como en fauna. Sin embargo, esta localidad presenta una inadecuada gestión y saneamiento del agua, así como bajos niveles de educación por falta de profesores, inversión e infraestructura educativa cercana a los poblados. A ello se suma una escasez de centros y gestión de salud en la zona e índices de pobreza considerables, por lo que las estrategias que se realicen en el presente planeamiento deben buscar la promoción de la inversión, con miras a un desarrollo integral e inclusivo del Manu, que permita atacar como prioridad los problemas fundamentales previamente señalados.

### **2.2. Visión**

La provincia del Manu, hacia el año 2028, será el principal referente en el aprovechamiento de la minería responsable, la agricultura y la investigación de su biodiversidad, que serán los pilares para lograr el bienestar económico, con la consecuente prosperidad educativa y salubridad de su población.

### **2.3. Misión**

Promover el desarrollo económico sostenible del Manu mediante la minería responsable, la agricultura e investigación, con el fin de obtener productos y servicios con altos estándares internacionales de calidad, con valor agregado, reducidos niveles de contaminación y respeto a la biodiversidad y derechos de sus habitantes.

## 2.4. Valores

Los valores que garantizarán la sostenibilidad de la provincia son:

- **Sostenibilidad:** toda la cadena de comercialización y producción deberá mostrar su respeto por el cuidado del medio ambiente, con el fin de lograr un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección de la biodiversidad.
- **Respeto y tolerancia:** los actores de la provincia actuarán con respeto y tolerancia a la diversidad. Siendo ello así, la resolución de conflictos tendrá como base el diálogo inicial entre las partes para llegar a consensos constructivos en la sociedad en general.
- **Desarrollo social:** las iniciativas a implementarse buscarán el beneficio de todos los habitantes de la provincia, de forma tal que se reduzcan los niveles de pobreza, enfermedades y baja educación en la zona. Se buscará un crecimiento integral de la provincia
- **Innovación:** la Provincia estará en constante investigación y recepción de nuevas ideas para mejorar la producción de sus productos agrícolas y la explotación del oro.
- **Excelencia:** la producción de productos y la investigación en la provincia, deben desarrollarse con altos estándares de calidad en el proceso y los resultados, generando así eficiencias en la cadena de comercialización en pro del bienestar de la comunidad y del consumidor.

## 2.5. Código de Ética

A continuación, se plantean los pilares del Código de Ética de la Provincia, que son aquellas pautas que garantizarán su desarrollo sostenible:

- Mantener y preservar el medio ambiente con equilibrio entre crecimiento económico y responsabilidad ecológica en el consumo de los recursos naturales.
- Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente en materia de medio ambiente, minería y agricultura.

- Tener una conducta íntegra, honesta, responsable y de respeto a la diversidad étnica y cultural en la provincia.
- Reducir las barreras burocráticas que interrumpen o disminuyen las inversiones en la provincia.
- Respeto, transparencia y diálogo entre los distintos actores involucrados en el crecimiento de la provincia, para llegar a acuerdos que beneficien a la mayoría.
- Ofrecer y promover productos de alta calidad que brinden valor agregado y mejoren las experiencias de aquellos consumidores que los adquieran.

En la medida que el Código de Ética señala base que regirá las decisiones de la provincia, se propone que sus pilares se difundan en la Municipalidad Provincial del Manu y en las respectivas municipalidades distritales, con el fin que todos los ciudadanos que asistan a dichos locales vean dichos principios éticos básicos en la provincia. Asimismo, se propone que el Código de Ética sea plasmado en las páginas web de dichas municipalidades y difundido en el Facebook de las mismas. Finalmente, el objetivo de que este Código sea asumido por todos los habitantes de la provincia, se plantea que los colegios de la zona y las entidades públicas difundan también los pilares señalados.

## **2.6. Conclusiones**

Del presente capítulo, puede concluirse que la proyección de la provincia se encuentra basada en lograr un desarrollo social, económico, educativo y de salubridad, a través de un aprovechamiento sostenido de sus recursos y de actividades como la minería responsable, la agricultura eficiente y la investigación, que permitirán generar negocios competitivos y de valor agregado. Siendo ello así, se plantearán los objetivos a lograr y las estrategias que permitirán llevarlos a cabo teniendo en consideración esa meta final que se ejecutará respetando los valores previamente definidos como principios básicos de su actuar.

### Capítulo III. Evaluación Externa

Teniendo en consideración del contexto globalizado actual, se desarrolla un análisis externo del país para identificar las oportunidades y amenazas que podrían afectar a la región y en consecuencia a la provincia, con el fin de tomar decisiones adecuadas.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

A continuación, se analizarán tres dimensiones importantes que, como fuerza externa, impactan en el país por el relacionamiento con sus pares. Así, se procederá a identificar y desarrollar los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales existentes (D'Alessio, 2014).

##### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Son los intereses nacionales en los que el país se enfoca para lograr un objetivo o ser competitivo frente a los demás. Estos intereses podrán ser similares al de otros países, en cuyo caso existen oportunidades de alianzas y todo lo contrario, intereses opuestos. Los intereses nacionales son cuatro: (a) supervivencia, que engloba a aquellos intereses críticos para el país; (b), vitales, que son aquellos intereses relevantes sin los cuales el Estado se vería dañado; (c) mayores, que son los intereses importantes para el país y; (c) periféricos, que son intereses marginales.

Los intereses nacionales del Perú se encuentran consolidados en el Acuerdo Nacional aprobado en el año 2002 por distintos partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil, y debidamente desarrollados en el plan estratégico de desarrollo nacional llamado «Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021», en el cual se definen los siguientes ejes estratégicos nacionales: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura y; (f) recursos naturales y ambiente (véase la Tabla 2) (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés Nacional	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
	Crítico	Peligroso	Serio	Molesto
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas	-	Brasil (+)	EE.UU. (+)	-
	-	Chile (+)	Colombia (+)	-
2. Oportunidades y acceso a los servicios	-	Colombia (+)	Brasil (+)	-
	-	Chile (+)	-	-
	-	EE.UU. (+)	-	-
3. Estado y gobernabilidad	-	-	-	-
	-	EE.UU. (+)	-	-
	-	Chile (+)	Brasil (+)	-
4. Economía, competitividad y empleo	-	-	Colombia (+)	-
	-	EE.UU. (+)	-	-
	-	Chile (+)	-	-
	-	Colombia (+)	-	-
5. Desarrollo regional e infraestructura	-	Brasil (+)	-	-
	-	-	Chile (+)	-
	-	EE.UU. (+)	-	-
	-	Colombia (+)	-	-
6. Recursos naturales y ambiente	-	Brasil (+)	-	-
	-	Brasil (+)	Colombia (+)	-
	-	EE.UU. (+)	Chile (+)	-

El signo positivo que se plasma en la matriz, resalta la cercanía de intereses entre los países especificados y el Perú. Asimismo, como puede apreciarse, el interés preponderante para todos los analizados es el de economía, competitividad y empleo, en la medida que con esta característica dichos países se harán diferenciables y atractivos para las distintas inversiones extranjeras e internas. Ser competitivo implica ser atractivo para los negocios, y es por tal motivo que todos los países analizados se encuentran enfocados en desarrollar las condiciones tanto físicas, como comerciales y legales, para promover el crecimiento económico y con ello la competitividad. En la provincia, la competitividad estará enfocada a desarrollar la minería responsable, la agricultura y la investigación de los recursos amazónicos.

La oportunidad y acceso a los servicios, tales como educación y salud, es también un interés vital e importante para los Estados, en tanto ello permita que el crecimiento llegue a la

población en su totalidad, sentando bases de justicia, armonía social y reducción de pobreza. En el mismo sentido, contar con un Estado que tenga gobernabilidad eficiente y transparente, permitirá un desarrollo y mecanismos anticorrupción que velarán por la institucionalidad del país. Asimismo, el interés nacional relacionado con el desarrollo regional e infraestructura del país, permite tener en perspectiva a la descentralización y a la inversión público-privada, que contribuirá con un desarrollo socioeconómico con viabilidad de alcanzar a toda la población y sostenible, en la medida de una responsabilidad compartida por cada gobierno local.

En lo que respecta a los recursos naturales y al medio ambiente, resulta fundamental considerar que se requieren usar y aprovechar de modo sostenible, con el fin de mantener sus beneficios de manera armónica. Finalmente, los derechos fundamentales y la dignidad de las personas resultan fundamentales para el país, en tanto los mismos son los pilares de la gobernabilidad y del respeto a las reglas de juego que regirán el comportamiento de cada uno de los agentes de mercado involucrados.

### **3.1.2. Potencial nacional**

El potencial nacional del país está dado por las fortalezas y debilidades que tiene para alcanzar sus intereses nacionales. Las principales fortalezas del Perú son: (a) crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica, (b) potencial geográfico y (c) potencial demográfico; y sus debilidades: (a) corrupción y burocracia de sus instituciones, (b) infraestructura, (c) educación y (d) salubridad. A continuación, se analizarán estos ámbitos.

*Crecimiento económico sostenido y estabilidad macroeconómica.* Se proyecta que el Perú crecerá durante el periodo 2017-2021 a un ritmo de casi 4% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016). Esta proyección se basa en el crecimiento acelerado de la inversión privada (capital), que propicia el empleo formal y con ello el crecimiento del consumo o demanda interna. Todo esto, dentro de un escenario de aporte mínimo de los sectores primarios del país, como la minería y la agricultura. Al cierre del 2017, se espera que las

operaciones mineras alcancen su máxima capacidad de producción, lo que traerá consigo que las exportaciones tradicionales crezcan en casi 11.7%, en el periodo 2016-2017, para luego moderar su dinamismo a 2.2% en promedio, entre el 2018 y 2019. En la primera mitad del 2016, se apreció la recuperación de la inversión privada en un 16%, gracias a la inversión en los proyectos de infraestructura de transporte de las 31 concesiones que supervisa el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN); no obstante, a lo anterior, se cerró el 2016 con una caída de 1.7% pero se espera crecer 5% en el 2017, y 5.7% en promedio en el periodo 2018-2019. Esto, con a inversión en otros sectores vinculados a infraestructura (inmobiliario, *retail*, financiero y otros), que se intensificará en los próximos años y se convertirá en el principal motor de crecimiento de la inversión privada (GRMD, 2015).

Respecto al potencial minero, el Perú resalta a nivel mundial por sus altos volúmenes de producción. En plata, se ubica en el primer lugar con el 16.48% de la producción mundial; en zinc y cobre el tercer lugar, con 12.15% y cobre 6.86% respectivamente; en plomo, el cuarto puesto, con 9.52%; y en oro, el quinto lugar a nivel mundial con un 8.01%, siendo este último considerado de muy alta calidad. A nivel de Latinoamérica, el Perú ocupa el primer lugar en la producción de oro, plata, zinc, plomo y estaño; y el segundo lugar en la producción de cobre.

De otro lado, el consumo de las familias se acelerará debido al mayor dinamismo del empleo formal, proveniente de la recuperación de la inversión privada. Tal es así que se espera un crecimiento del consumo privado de 3.5% en el 2016 a 3.7% en el 2017, y llegue al 4.5% en el 2019. A esto se suma la menor inflación, que permitirán incrementar el ingreso disponible de las familias. Es importante mencionar que, si bien el Fondo Monetario Internacional (FMI) elevó la proyección de crecimiento del Perú hasta 4.3% en el 2017 (Diario Gestión, 2017), frente al 4.1% del año anterior, este repunte tiene como fundamento

la subida en los precios del cobre, y un mayor gasto público y de los consumidores. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en su reporte de inflación de marzo de 2017, redujo la proyección de crecimiento económico previsto de 4.3% a 3.5%, teniendo en consideración la presencia del fenómeno de El Niño Costero (suspensión de la exportación de minerales en la costa central del Perú), y la postergación de grandes proyectos como el gasoducto. Del mismo modo, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) aumentó su pronóstico de déficit fiscal para el 2017 de 2.5% a 2.8% del Producto Bruto Interno (PBI), ya que la prioridad del Gobierno será la reconstrucción. También redujo el estimado de crecimiento del sector agropecuario, de 2.8% a 2.5%; del sector pesca, de 34.7% a 13.5%; de minería e hidrocarburos, de 7.4% a 6.9%; de manufactura, de 3.5% a 2.2%, y de construcción, de 3.8% a 1.8% (BCRP, 2017).

**Potencial demográfico.** En el último censo del 11 de julio de 2015, la población peruana fue estimada en 31'151,643 habitantes, de la cual, el 50.1% son hombres; y 49.9%, mujeres. Asimismo, la distribución de la población por regiones es 56.3% en la costa, 29.7% en la sierra y 14% en la selva; mientras que la población urbana alcanza el 76.7% y la rural el 23.3%. Cabe mencionar que la tasa decrecimiento promedio anual de la población en el 2015 fue 1.1 %, cifra que se ha mantenido constante desde el 2007, que fue de 1.14% (INEI, 2015a).

**Geográfico.** El territorio peruano tiene 800,000 km<sup>2</sup> con viabilidad para cultivos agrícolas, de los cuales 490,000 km<sup>2</sup> tienen potencial para actividades forestales sostenibles, 180,000 km<sup>2</sup> para sembrar pastos, y 540,000 km<sup>2</sup> son tierras protegidas. Asimismo, el mar peruano, gracias a la presencia de las corrientes de Humboldt y del Niño, cuenta con una gran variedad de especies ictiológicas, motivo por el cual el Perú es considerado uno de los más diversos del mundo. La selva peruana también es reconocida por albergar una enorme diversidad de fauna y flora, por sus ríos navegables, por la presencia de petróleo y gas en su

subsuelo, así como por formar parte del bosque tropical más extenso del mundo, como es la llanura amazónica. Al respecto, en la actualidad se conocen casi 4,400 especies de plantas nativas, que destacan por sus propiedades medicinales, alimenticias, ornamentales, gastronómicas, cosméticas y aromáticas. Por si fuera poco, el Perú es un país con una ubicación geoestratégica privilegiada, al estar en la zona central de Sudamérica y ser parte del recorrido del río Amazonas, el más largo y caudaloso del mundo. La presencia del río Amazonas le permite al Perú ser la puerta de entrada a los países de la cuenca Pacífico rumbo a la cuenca del Atlántico; es decir, es bioceánico, lo cual representa un gran potencial comercial y económico (CEPLAN, 2011).

Uno de los problemas enquistados de modo transversal en el Perú es la corrupción y burocracia en las instituciones. También son muy significativos el narcoterrorismo, la inseguridad ciudadana y la pobreza extrema, que perjudican de forma directa e indirecta el crecimiento del país, ya que estas variables contribuyen a que se quebrante la confianza de los inversionistas peruanos y extranjeros.

En cuanto a la educación y salud en la provincia, no tienen la infraestructura ni el presupuesto necesario para surgir y dar una atención de calidad. Ello, en la medida que el sector salud tenga un bajo presupuesto, impactará en el incremento de las enfermedades relacionadas con el clima tropical y la biodiversidad, por no ser tratadas en forma adecuada. Y a nivel educativo, no hay colegios suficientes ni nivel educativo adecuado para formar una mano de obra con valor agregado. Es más, tan solo un tercio de la población logra terminar los estudios primarios y secundarios (INEI, 2015a).

### **3.1.3. Principios cardinales**

En el presente punto se detallan los principios cardinales que permitirán determinar la política exterior del país y, por ende, aquel panorama exterior para lograr las metas propuestas en el presente trabajo.

Respecto a la influencia de terceras partes, se indica que esta resulta relevante en la medida que la relación con un segundo país siempre estará influenciada por terceros países con intereses comunes o divergentes a dicha interacción. Por ello, si bien la mayoría de la exportación de oro peruana se encuentra dirigida a Suiza y en segundo lugar a Estados Unidos, país al cual además se exportan productos agrícolas (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017), las relaciones de estos dos países con terceros Estados tendrán un impacto relevante en la cantidad de oro y agro que estos requerirán al Perú. Si la economía de Suiza o Estados Unidos se desacelerara a causa de dichos terceros, entonces ya no necesitarían la misma cantidad de oro o agro peruano para mover su economía. Por ejemplo, está el caso de China que, desde el 2014, inició una desaceleración de su economía que recién se está recuperando en el 2017, y que impactó en las exportaciones de peruanas y de otros países (Parodi, 2016).

Los lazos pasados y presentes son primordiales, ya que la expectativa peruana respecto a los terceros países estará basada en un componente histórico de comportamientos y relaciones previas que, en la mayoría de casos, se proyectará hacia el futuro. Siendo ello así, se esperan alianzas de aquellos países con los que las relaciones se han caracterizado por ser positivas, tales como Estados Unidos, con quien se tiene un tratado de libre comercio, que promueve el intercambio de bienes (SIICEX, 2017b).

Por el contrario, se suele tener una perspectiva de que la competencia y el enfrentamiento a nivel mercado y de propiedad industrial con Chile continuará en el tiempo, mientras la relación entre dichos países sea rivalizada, especialmente en lo que respecta al origen de los productos que exportan, como el pisco.

En cuanto al contrabalance de intereses, a continuación, se analizarán las ventajas comparativas y costos comparativos del país para evaluar la posibilidad de obtener estrategias conjuntas con terceros países, que permitan lograr objetivos y beneficios para todos los

involucrados. En el 2011, el Perú participó de manera oficial en la constitución de la Alianza del Pacífico, cuyo objetivo principal fue impulsar el crecimiento y desarrollo económico de los países de dicho bloque, conformado por México, Colombia, Chile y Perú (Alianza del Pacífico, 2017). Durante las negociaciones, los países evaluaron las ventajas competitivas que tenían para lograr un crecimiento sostenido y decidieron que tendrían la oportunidad de negociar ciertos acuerdos comerciales con otros países, pero con un mejor poder de negociación, que haciéndolos por separado.

La conservación de los enemigos es muy importante porque se necesita ser competitivos, innovar, desarrollar nuevas estrategias y ser eficientes; y dichos incentivos se generan, principalmente, cuando existe competencia. Por tal razón, para el Perú es importante mantener excelentes competidores como Chile, en lo que respecta a la producción de vino (Servicio Agrícola y Ganadero, 2015); y Colombia, en relación a su excelente producción cafetera (Federación de Cafeteros, 2017); ya que los altos estándares de dichas industrias vecinas son un parámetro de comparación que permitirán establecer metas de crecimiento en lo que respecta a agricultura e investigación de nuevas propiedades de la biodiversidad.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la provincia del Manu**

Los intereses nacionales identificados como vitales en este análisis, como son el de competitividad y el de equidad y justicia social, pueden influir de forma determinante en los resultados esperados para la provincia, ya que se pueden constituir como oportunidades a aprovecharse o como amenazas a combatir. En este caso, ambos intereses nacionales definidos para el Perú son oportunidades para la provincia teniendo en cuenta que, si el Manu busca ser más competitivo, es decir, más atractivo para los negocios, se hará en forma inmediata atractivo para las inversiones internas y extranjeras. Ello es factible, ya que esta la provincia tiene un gran potencial geográfico y de biodiversidad por la presencia del Parque Nacional del Manu, reconocido como Reserva de Biosfera y declarado Patrimonio Natural de

la Humanidad por la Unesco. Así, la competitividad atraerá más inversión, y con ello crecimiento económico colectivo, con reducción de pobreza y bienestar social (equidad y justicia).

Otro potencial nacional del Perú es el factor económico. Al respecto, se espera un crecimiento no menor al 3.5% a pesar de los efectos del fenómeno natural El Niño Costero. Se espera que este crecimiento sea impulsado por el incremento de la inversión privada, sobre todo en proyectos de infraestructura. Esto podría también representar una gran oportunidad para el desarrollo del Manu, ya que tales proyectos están vinculados a la búsqueda del bien común y el crecimiento de la provincia en su totalidad.

Por último, el análisis de los principios cardinales ha permitido identificar oportunidades de negocio, ya que los intereses de la provincia del Manu son comunes a los del país, siendo una de ellos el aprovechamiento del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, con el fin de exportar a dicho país los distintos productos que se producirán en la zona estudiada.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

El análisis competitivo del país es importante porque permite identificar cuáles son los factores determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de esta en un país; es decir, ayuda a determinar cuáles son aquellos factores que permitirán al país alcanzar una ventaja competitiva frente a competidores extranjeros en determinados sectores o subsectores económicos, teniendo en cuenta que ningún país puede ser ‘bueno’ en todo (Porter, 1990).

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

En este aspecto no basta tener la disponibilidad de factores productivos (tierra, trabajo y capital) para lograr el éxito competitivo, ya que, para obtener una ventaja competitiva derivada de estos, se requiere de eficiencia y efectividad en el despliegue de tales factores. Asimismo, se debe considerar que, en ciertos casos, los factores pueden abandonar el país,

como sucede por ejemplo con los recursos humanos y el capital (Porter, 1990). Por ende, a continuación, se analizarán los factores con los que cuenta el Perú para identificar aquellos que podrían constituirse como ventajas competitivas para el país en determinados sectores económicos.

Entre los factores productivos más importantes con los que cuenta el Perú se tiene a sus recursos naturales, los cuales son una potencial fuente para la creación de actividad económica, sobre todo en los sectores de: extracción de petróleo y minería, agricultura, pesca, forestal y turismo, razón por la cual el Perú es calificado como un país megadiverso.

Respecto a la actividad económica de extracción de petróleo y minería, se resalta que es la actividad económica que más aporta al producto bruto interno (PBI), con un 13.1% en el 2015. Esto se explica porque el Perú tiene un gran número de yacimientos mineros, siendo los más importantes aquellos de oro, plata, cobre y los polimetálicos (zinc y estaño), que son las denominadas reservas mineras (véanse las tablas 3 y 4) [Lampadia, 2015].

Tabla 3 *Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 9), 2005-2015 (A)*

*Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 9), 2005-2015 (A)*

Año	Producto Bruto Interno	Agricultura	Pesca	Extracción de Petróleo y Minerales	Manufactura
2005	273,971	16,948	2,086	43,236	44,529
2006	294,598	18,462	2,163	44,058	47,766
2007	319,693	19,074	2,364	45,892	52,807
2008	348,870	20,600	2,435	49,601	57,304
2009	352,693	20,784	2,321	49,910	53,600
2010	382,081	21,656	1,675	50,601	59,024
2011	406,256	22,517	2,709	50,750	63,943
2012	431,199	23,944	1,729	51,662	64,758
2013P/	456,435	24,216	2,126	54,304	68,155
2014P/	467,181	24,532	1,515	53,448	67,432
2015E/	482,370	25,258	1,756	58,513	66,266

*Nota.* Tomado de «Producto bruto interno según actividad Económica (nivel 9)», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Lima, Perú: Autor.

También es importante destacar que el Perú pese a su gran potencial de recursos mineros, solo ha explotado el 0.9% de los mismos en el año 2013 y 0.8% en el 2012, lo cual significa que tiene una gran cantidad de recursos en sus yacimientos mineros que requieren inversiones para ser explotados (Lampadia, 2015).

Tabla 4

*Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 9), 2005-2015 (B)*

Año	Electricidad y Agua	Construcción	Comercio	Adm. Pública y Defensa	Otros servicios 1
2005	4,685	12,168	26,368	12,440	111,511
2006	5,040	13,994	29,500	13,482	120,133
2007	5,505	16,317	32,537	13,723	131,474
2008	5,948	19,071	36,029	14,785	143,097
2009	6,008	20,319	35,735	17,472	146,544
2010	6,531	23,765	39,981	18,886	159,962
2011	7,066	24,626	43,434	19,691	171,520
2012	7,481	28,539	47,105	21,288	184,693
2013P/	7,734	31,228	49,408	22,110	197,154
2014P/	8,133	31,789	50,335	23,278	206,719
2015E/	8,618	29,959	52,362	24,184	215,454

*Nota.* Tomado de «Producto bruto interno según actividad Económica (nivel 9)», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Lima, Perú: Autor.

En este punto se debe destacar que las inversiones en minería traen consigo crecimiento económico, mediante la generación directa e indirecta de nuevos puestos de trabajo. No obstante, también conlleva a una serie de conflictos de orden social, como por ejemplo con las comunidades campesinas que habitan en las zonas donde se llevará a cabo la extracción minera; y de orden ambiental, ya que esta actividad, sin la regulación y fiscalización adecuada, podría tener un alto costo que produciría pasivos ambientales causados por deforestación y depredación de recursos naturales del país, así por la contaminación de las aguas con mercurio. No obstante, actualmente existen entidades de control como el OSINERGMIN, que tiene a cargo la regulación, supervisión y fiscalización de una actividad minera que deba ser respetuosa, segura y sostenible (Dammert & Molinelli, 2007).

Todo lo anterior permite deducir que las reservas mineras son una ventaja competitiva para el Perú, la cual, impulsada por la inversión privada, podría ser convertir al Perú en una potencia minera a nivel de Latinoamérica y mundial. Al respecto, el «Reporte anual de compañías mineras 2016» del Fraser Institute mostró que el Perú ocupó el puesto 28 en el

ránking mundial de países más atractivos para la inversión minera, superando así a Chile, que es su principal competidor en la región (Quispe, 2017).

Asimismo, los datos que se exponen a continuación permiten corroborar el impacto que tiene la actividad minera en el desarrollo económico del país, ya que, si el Perú lograra la ejecución total de sus proyectos mineros en cartera, lograría un incremento significativo de poco más de US\$ 30,000 millones anuales en sus exportaciones, y de US\$ 44,000 millones en su PBI. Asimismo, generaría 2.37 millones de empleos estables adicionales, y una mayor recaudación con US\$ 23,000 millones anuales de ingresos fiscales (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2012).

Otro de los factores que podría convertirse en determinante de la competitividad del Perú es el sector agrícola nacional, relacionado con las siguientes tres variables: (a) la cantidad de las unidades agropecuarias, que son 2'213,506, que sin considerar su extensión definen la gestión de las unidades productoras en el país; (b) las superficies para el cultivo, que son 38'742,464.51 hectáreas; y (c) las instalaciones para la producción agrícola de 404,345 (INEI, 2012). En la actualidad, los cultivos ocupan 4'155,678 hectáreas, lo cual representa el 10.73% del territorio total; la superficie agrícola sin cultivo con programación para ser sembrada ocupa 1'431,640 hectáreas; y la superficie sin cultivo con programación para ser sembrada se calcula en 774,882 hectáreas, las cuales representan el 5.7% del potencial de casi 50% adicional para el crecimiento agrícola (véase la Tabla 5), por lo que se evidencia que es una oportunidad de desarrollo para este sector (INEI 2012).

Con respecto al recurso humano, el mercado laboral peruano se caracteriza por tener además del sueldo o salario bruto, los costos no salariales (mal llamados sobrecostos salariales), además de una regulación rígida en lo que respecta a despidos (Costos laborales no salariales generan informalidad y bajos salarios en Perú, dice AFIN, 2014).

Tabla 5

*Uso de la Tierra para Cultivo Agropecuario*

Categorías	Superficie	%	Acumulado %
Superficie con cultivos	4'155,678	10.73	10.73
Superficie agrícola sin cultivo y va a ser sembrada hasta julio 2013	1'431,640	3.7	14.42
Superficie agrícola sin cultivo y no va a ser sembrada	774,882	2	16.42
Superficie agrícola en descanso	762,807	1.97	18.39
Pastos naturales manejados	1'559,337	4.02	22.42
Pastos naturales no manejados	16'459,457	42.48	64.9
Montes y bosques	10'939,274	28.24	93.14
Superficie dedicada a otros usos	2'659,388	6.86	100

*Nota.* Tomado del «Censo nacional agropecuario 2012» (p. 36), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Lima, Perú: Autor.

Es importante mencionar también la dificultad para contratar trabajadores capacitados en ciertos sectores económicos –como el de la construcción y la minería–, por no tener la experiencia técnica y profesional requerida y por la rigidez en cuanto al número de horas que deben trabajar (CEPLAN, 2011).

Otra característica importante del mercado laboral peruano es que cuenta con un bajo porcentaje de trabajadores contratados de modo formal. Tal es así que para el año 2015, del total de la PEA, que ascendió a poco más de 17 millones de personas (55.8% PEA masculina y 44.2% PEA femenina), solo el 25% tenía empleo formal (La PEA en el Perú Superaría los 17 millones de Personas en el 2015, 2011). Al respecto, se destaca que Lima es la región con menor empleo informal y con mayores niveles de ingresos provenientes del trabajo y educación de la fuerza laboral, siendo su mayor debilidad el desempleo juvenil urbano. Por su parte, Ica es la región con la tasa más alta de empleo adecuado y el segundo nivel más bajo de empleo informal; sin embargo, su debilidad es la brecha salarial de género. En contraste, Cajamarca tiene la menor competitividad laboral, ya que tuvo la mayor caída del empleo formal y es la penúltima en empleo adecuado y educación de la fuerza laboral (IPE, 2016).

Asimismo, se resalta el bajo nivel de productividad del sector informal, el cual, pese a representar el 75% de la PEA, con su producción solo contribuyó con el 19% del PBI total,

siendo los sectores que mayor porcentaje de trabajadores informales concentran el agropecuario (33.8%) y el sector comercio (23.9%) [INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA, 2015].

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

La condición de la demanda es el segundo determinante que define la ventaja competitiva del país, por lo que presenta cuál es la demanda de minería aurífera y agrícola, y define cómo es el comportamiento de dichos sectores en los mercados en el exterior, así como las condiciones que regulan la demanda interior.

La demanda mundial del oro ha presentado una caída significativa. Según el Consejo Mundial de Oro (WGC), en el primer trimestre del 2017 hubo una caída en la demanda del 18%, y una producción de 1,034.50 T en el mismo periodo. La demanda mundial está presentando una desaceleración sostenida en los tres últimos años, con un acumulado de 32% con respecto al 2015 (World Gold Council, 2017). Aun así, la WGC indica que se aprecia un ligero aumento de 9% en la adquisición de barras de oro por parte de los bancos centrales de reserva y en menor cuantía el consumo por la industria de tecnología y la joyería. En el mundo también se aprecia una clara demarcación del consumo de este preciado metal, el cual es requerido en mayor medida por China, en casi el 24% del total producido. En tal sentido, se observa que la demanda mundial está ligada en forma directa al precio; en función de eso, la producción de la provincia del Manu está garantizada, así como la compra (véase la Tabla 6).

Por otro lado, actualmente, una forma de entender la demanda del sector agrícola es a través de las exportaciones. Estas, de enero a noviembre de 2016 tuvieron un crecimiento de 9.5%, es decir, se vendió por un total de US\$ 4,849 millones, frente al periodo enero-noviembre de 2015, con US\$ 4,427 millones. En los últimos seis años, el crecimiento de la agroexportación ha sido sostenido, con un 9% anual (véase la Tabla 7) [BCRP, 2017].

Tabla 6

*Principales Compradores de Oro del Mundo (Toneladas/Anuales)*

País	Demanda t/2016
China	292
India	161
Reino Unido	152
Alemania	105
Estados Unidos	93
Suiza	46
Otros	371

*Nota.* Tomado de «Oro de inversión creció un 70% en 2016», por J. M. Pedraza, 2017. (<http://www.oroinformacion.es/noticia/3589/mercados-y-finanzas/la-demanda-de-oro-de-inversion-crecio-un-70-en-2016.html>)

Asimismo, se observa que en distribución de productos agropecuarios las frutas corresponden al 46%, y las legumbres al 24%, que representan el 70% del total de exportaciones que se realizan dl Perú, siendo los principales los arándanos, tánguelo, banano orgánico y café (BCRP, 2017a).

Tabla 7 *Crecimiento de las Exportaciones Agropecuarias**Crecimiento de las Exportaciones Agropecuarias*

Año	Valores FOB (Millones US\$)
2011	2835.5
2012	3082.7
2013	3444.4
2014	4231.3
2015	4408.6
2016	4701.8

*Nota.* Tomado del «Reporte de inflación, marzo 2017», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>)

Por otro lado, el ranking de países que son destino de las exportaciones agropecuarias peruanas al 2016 son: (a) Estados Unidos, con US\$ 1456 millones; (b) Países Bajos, con US\$ 709 millones; (c) España, con US\$ 307 millones; y (d) Alemania, con US\$ 262 millones, por lo que ya existen destinos de exportación para este sector (BCRP, 2017b). Esta información puede verse también en la Tabla 8.

Tabla 8

*Exportaciones por Tipo de Producto a Nivel Nacional*

Agropecuarios	Valor FOB US\$ Millones	%
Legumbres	1,151	24
Frutas	2,144	46
Productos vegetales diversos	413	9
Cereales y sus preparaciones	286	6
Té, café, cacao y esencias	415	9
Resto	293	6

*Nota.* Tomado de «Balanza comercial 2017» (p. 50), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b. Lima, Perú: Autor.

Los consumidores peruanos que conforman una gran parte de la demanda del país son cada día más exigentes, menos fieles a las marcas o a una empresa en particular, y evolucionan volviéndose cada día más técnicos y sofisticados en los servicios y productos que consumen. Ello significa que con el pasar del tiempo es cada vez más complejo satisfacer a los consumidores, y que estos recomienden el uso y/o adquisición de un determinado bien o servicio, tal como lo acredita el Índice de Satisfacción del Consumidor Peruano (INDECOPI, 2016). Los factores que van volviéndose cada vez más complejos y difíciles de alcanzar para el consumidor peruano son aquellos relacionados con las expectativas del consumidor, la calidad y el valor percibido que tiene de un producto o servicio. Adicionalmente, se señala que en el Perú la demanda está incrementándose, ya que el consumo está promovido por ingresos reales mayores en los hogares y un contexto político de promoción de la economía, a nivel nacional e internacional (INEI, 2017).

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

En el país no existe un enfoque en investigación y desarrollo para promover productos con valor agregado. Por tal motivo, la inversión en este rubro, tanto del sector público como del privado, es escasa y no genera que el Perú posea una estrategia a largo plazo en lo que respecta a su competitividad como país. Siendo así, resulta primordial que puedan evaluarse normativas que promuevan justamente esta investigación y desarrollo, así como las políticas

que generen e involucren a todos los actores, como el empresariado, la sociedad civil y los partidos políticos, quienes participen activamente de este enfoque en pro de un avance de calidad en lo que respecta a la diferenciación competitiva de la provincia.

Lo anteriormente señalado se debe a que el Perú no ha otorgado al sector privado las condiciones de infraestructura que le permitan desarrollarse con la calidad y rapidez necesaria para atender no solo a una demanda interna exigente, sino también un mercado externo que crece y brinda oportunidades de ampliar la capacidad productiva, las ventas y, con ello, el bienestar económico de la población. Por tal razón, deberán buscarse formas de inversión que puedan complementar estos vacíos.

Lo expuesto se puede atribuir a que el Perú no brinda a las empresas las condiciones necesarias para desarrollarse de una manera eficiente, ya que la infraestructura nacional en carreteras, aeropuertos, ferrocarriles, puertos, abastecimiento eléctrico, telecomunicaciones y saneamiento, es escasa. A su vez, el derecho de propiedad y, en particular, la propiedad intelectual, no se encuentran adecuadamente salvaguardados. Del mismo modo, no hay independencia judicial, el número de patentes utilizadas es limitado, hay una latente presencia de la delincuencia, falta de seguridad y bajo grado de confiabilidad en la policía, así como elevados tiempos requeridos para iniciar y cerrar un negocio, mínimo desarrollo de los clústeres, mínima sofisticación de los procesos productivos, lo que se traduce en que las principales exportaciones sean de *commodities* principalmente, y en que la cantidad y calidad del abastecimiento local debe ser, en parte, cubierto a través de las importaciones.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

En el país, cada vez se están realizando mayores esfuerzos para fomentar el turismo y la exportación de productos peruanos. Así, en 1993 se creó la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), como el organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), que tendría a su cargo

justamente la tarea de fomento y posicionamiento en el mercado internacional. De esta manera, PromPerú ha venido articulando a lo largo de estos años estas dos actividades económicas, sobre las que cada vez hay más ferias y exposiciones para su promoción y difusión (PromPerú, 2017).

Los mencionados esfuerzos de PromPerú, junto con el sector privado, han generado alianzas en este sector que han contribuido a la difusión de una marca país que es ahora reconocida en el mundo. Ello, ha posicionado al turismo como la tercera fuente generadora de divisas para el Perú (Mincetur: El 2017 llegarán 436 millones de turistas al Perú, 2016), y ha generado un aumento de las exportaciones de productos hacia el exterior (SIICEX, 2017b). Sin embargo, ello continúa sin ser suficiente, en la medida que lo que se requiere para un crecimiento económico más potente y sostenido es que los productos a exportar y a brindar en el mercado interno, no sean solo insumos, sino que tengan valor agregado.

No obstante, el país aún no se encuentra enfocado en la investigación y desarrollo que se requiere justamente para agregar valor a los productos que se comercializan. Al respecto, la data muestra que el país invierte solo el 0.7% de su PBI para mejorar en ciencia y tecnología, cuando el promedio en América Latina es 1.75% (Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología, 2015). Por lo tanto, muestra que en este punto se tiene una oportunidad consistente en desarrollar los conocimientos necesarios que permitan este avance tecnológico del país para relacionarlos con el sector turismo y de producción de productos que requieren un valor agregado.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la provincia del Manu**

El análisis competitivo del país resulta relevante para promover el desarrollo del Manu, ya que permitió conocer las características de la demanda, los beneficios del relacionamiento de los sectores, las oportunidades en lo que respecta a la investigación y desarrollo para incrementar la comercialización de productos con valor agregado, que

permitan alcanzarla competitividad no solo a nivel local, sino también internacional; y el potencial que tiene el país para poder aprovechar las oportunidades antes descritas.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

A continuación, se presenta el análisis PESTE de la provincia del Manu para identificar diferentes influencias que afectan directamente o indirectamente la competitividad.

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Las principales regulaciones que aplican al país y sus regiones en lo que respecta a su administración serán revisadas a continuación. Así, se empezará señalando que las elecciones del país son reguladas por una institución gubernamental conocida como la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), que se encarga de las elecciones del presidente regional y los alcaldes. De ese modo, en las elecciones realizadas en el año 2015, los partidos de Democracia Directa y Amor por Madre Dios fueron los más representativos de dicha Región, pero solo tuvieron un escaño de un congresista de los 130 que son elegidos en las elecciones generales. El marco legal a nivel regional que influencia a la provincia del Manu es la Constitución del Perú, que fue lanzada en el año 1993 y que señala los derechos y los deberes de todo peruano para que pueda participar en el gobierno bajo su jurisdicción, la autonomía política, económica y administrativa además de las competencias municipales. Las contrataciones del personal o servicios se rigen por la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1017, 2009) y el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Supremo 184-2008-EF, 2009), todo este gasto debe estar conforme a la asignación del presupuesto que se establece en la Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto (Ley N° 28411, 2004).

Las funciones administrativas se encuentran contempladas dentro de Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley N° 27444, 2001), la cual regula a todas las entidades del sector público. Las mejores prácticas para ejecutar los proyectos de inversión

utilizando de forma eficiente los recursos públicos están reguladas en La Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley N° 27293, 2000) y el Nuevo Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública (Decreto Supremo N° 102-2007-EF, 2007) junto con sus respectivas modificatorias. Es importante mencionar que, en el año 2009, se aprobó la Modificación de la Segunda Disposición Complementaria del Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Decreto Supremo N° 038-2009-EF, 2009) con la cual, dada la coyuntura de la crisis internacional, se modifican todas las inversiones de carácter público (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Tabla de Presupuestos Regionales*

	Gobierno Regional	Monto Inicial Anual	Participación %
1..	La Libertad	1,620'675,370	7.29
2.	Cusco	1,612'822,864	7.26
3.	Arequipa	1,455'812,141	6.55
4.	Piura	1,394'840,412	6.28
5.	Cajamarca	1,349'208,063	6.07
6.	Puno	1,243'798,673	5.6
7.	Junín	1,179'576,582	5.31
8.	Loreto	1,118'317,595	5.03
9.	Ancash	1,063'412,499	4.79
10.	Lima	939'792,358	4.23
11.	Ayacucho	922'308,538	4.15
12.	San Martín	874'414,606	3.94
13..	Provincia Constitucional Del Callao	860'243,203	3.87
14.	Lambayeque	857'828,294	3.86
15.	Huánuco	793'355,779	3.57
16.	Ica	735'837,316	3.31
17.	Huancavelica	689'752,948	3.1
18	Amazonas	663'829,592	2.99
19.	Apurímac	658'824,559	2.97
20.	Ucayali	479'577,370	2.16
21.	Tacna	430'744,009	1.94
22..	Pasco	370'480,515	1.67
23.	Tumbes	341'349,651	1.54
24.	Moquegua	315'194,416	1.42
25.	Madre De Dios	246'927,286	1.11

*Nota.* Tomado del «Presupuesto aprobado año 2017», por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017. (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>)

La promoción de la transparencia en los actos del sector público y la normatividad referente al derecho de acceso de la información están contemplados en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley N° 27806). En tanto que la Ley que modifica el párrafo 38.3 del Art. 38° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley N° 29091), establece la publicación de diversos dispositivos legales en el portal del Estado peruano y en portales institucionales para su divulgación. Por último, existen ciertos beneficios tributarios a nivel de la Región Madre de Dios que influyen a la Provincia del Manu, los cuales están plasmados en la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (Ley N° 27037), la cual contempla las exoneraciones del impuesto selectivo al consumo a combustibles, bienes y servicios que son efectuados en la Amazonía por empresas ubicadas en la zona.

A nivel local, los municipios se rigen por la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972) la cual norma la naturaleza, creación, origen, autonomía, competencias, clasificación, tipos, régimen económico, organización y finalidad de las municipalidades; definiendo la relación con todos sus interesados y otras municipalidades. Asimismo, todo lo referente a las elecciones de las autoridades locales (alcaldes y regidores) está regulado en la Ley de Elecciones Municipales (Ley N° 26864), mientras que los lineamientos tributarios están establecidos en la Ley de Tributación Municipal (Decreto Legislativo N° 776) y su respectivo Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal (Decreto Supremo N° 156-2004-EF, 2004). Se plasma también la participación presupuestal de los Gobiernos Regionales a nivel nacional (véase la Tabla 10).

Por otro lado, actualmente el Perú está enfocado en generar acuerdos comerciales internacionales que permitan facilitar la exportación de nuestros principales productos a varios países, y ello se realiza a través de la gestión del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y, es por tal motivo, que actualmente se tienen firmados 21 acuerdos comerciales en

vigencia, tres acuerdos por entrar en vigencia y cinco acuerdos en negociación. Véase la Tabla 11 (Mincetur, 2016).

Tabla 10

*Participación Presupuestal de los Gobiernos Regionales*

	Gobierno Local	Monto Inicial Anual	Participación %
1.	Lima	4,704'859,892	31.08
2.	Cusco	1,424'292,331	9.41
3.	Piura	824'755,960	5.45
4.	Arequipa	777'439,150	5.14
5.	La Libertad	762'883,458	5.04
6.	Cajamarca	738'860,683	4.88
7.	Áncash	607'002,057	4.01
8.	Puno	566'341,377	3.74
9.	Provincia Constitucional Del Callao	555'577,620	3.67
10.	Junín	495'330,645	3.27
11.	Loreto	365'420,142	2.41
12.	Lambayeque	346'118,450	2.29
13.	Ica	331'837,583	2.19
14.	Huánuco	317'038,360	2.09
15.	Ayacucho	294'298,170	1.94
16.	Tacna	289'395,206	1.91
17.	San Martín	284'934,803	1.88
18.	Huancavelica	273'067,514	1.8
19.	Ucayali	243'637,997	1.61
20.	Moquegua	241'140,075	1.59
21.	Apurímac	222'181,717	1.47
22.	Amazonas	155'600,919	1.03
23.	Pasco	137'810,070	0.91
24.	Tumbes	123'843,407	0.82
25.	Madre De Dios	55'486,869	0.37

*Nota.* Tomado del «Presupuesto aprobado año 2017», por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017. (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>)

Estos acuerdos comerciales con estos países u organizaciones han permitido que China, Estados Unidos, Canadá y Japón sean los principales destinos de exportación con una participación de 22.06%, 15.10%, 6.94% y 3.36%, respectivamente. De la misma manera, China, Estados Unidos y Brasil representan las principales importaciones con una participación de 22.74%, 20.65% y 5.08% respectivamente (World Integrated Trade Solution, 2017).

Adicionalmente, debemos indicar que cada vez existen en el mundo más reglamentaciones técnicas que cumplir en relación con los productos a ser comercializados a nivel del comercio exterior; ya que cada día se impulsan más reglamentos técnicos que

colocan mínimos indispensables para que un determinado producto sea comercializado de manera globalizada y respetando el Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio de 1995.

Tabla 11

*Estado de Acuerdos Comerciales del Perú*

Acuerdos Comerciales	Estado
Organización Mundial de Comercio (OMC)	Vigente
Comunidad Andina de Naciones (CAN)	Vigente
Mercosur	Vigente
APEC	Vigente
Cuba	Vigente
Canadá	Vigente
Estados Unidos	Vigente
Chile	Vigente
México	Vigente
Singapur	Vigente
China	Vigente
Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio	Vigente
Corea del Sur	Vigente
Tailandia	Vigente
Japón	Vigente
Panamá	Vigente
Unión Europea	Vigente
Costa Rica	Vigente
Venezuela	Vigente
Alianza del Pacífico	Vigente
Honduras	Vigente
Guatemala	Por entrar en Vigencia
Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP)	Por entrar en Vigencia
Brasil	Por entrar en Vigencia
Programa DOHA para el Desarrollo	En Negociación
El Salvador	En Negociación
Turquía	En Negociación
India	En Negociación
Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA)	En Negociación

*Nota.* Tomado de «Acuerdos comerciales vigente», por Acuerdos Comerciales del Perú, 2017. (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>)

Siendo ello así, si bien existen distintos requisitos legales para que se pueda imponer al comercio una condición técnica previa, lo cierto es que cada día la investigación y desarrollo en el mundo brinda mayor información para que los supuestos de cuidado a la salud, al medio ambiente y otros, funcionen como motivación en la generación de estas normas técnicas a las cuales todos deberán adecuarse si desean que su producto salga del país. Esto último, como es previsible, tiene la posibilidad de generar un impacto en el país, en la medida que, por ejemplo, ciertos productos agrícolas o productos que los utilicen como insumo principal tendían la potencialidad de tener que adecuarse a los estándares de calidad señalados en los reglamentos técnicos que pueden promoverse conforme a la normativa internacional señalada.

Asimismo, en lo que respecta a la calidad de los alimentos, resulta oportuno indicar que aquellos cambios establecidos por la Food & Drug Administration (FDA) también impactan al Perú, ya que su normativa sobre alimentos se encuentra en estrecha relación con la reglamentación sanitaria peruana que la utiliza como referencia. De ese modo, los valores establecidos por la FDA, por ejemplo, para determinar si un producto tiene o no grasas trans, grasas saturadas o niveles perjudiciales de sodio y azúcar, han servido y continuarán sirviendo como referencia para nuestra normativa interna de alimentación saludable (FDA, 2013). Este asunto tiene un impacto importante para los productos que el país pretenda exportar, en la medida que deberá tener en consideración este tipo de tablas nutricionales que, a nivel global, harán que un determinado producto sea o no saludable.

En lo que se refiere a la corrupción, es importante mencionar que para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE, la corrupción es una constante amenaza para la adecuada administración y el buen gobierno de un Estado; lo que sin duda afecta un progreso sostenido del país al desenfocar sus recursos de su utilización eficiente. Por ende, se ha planteado a nivel regional un Programa Anticorrupción que refuerza

y promueve las implementaciones de convenios internacionales y regionales de integridad entre los países, que involucran no solo a las organizaciones gubernamentales, sino también al sector privado, las ONG y la sociedad civil que también debe estar involucrada en este tipo de programas (OCDE, 2017).

Por otro lado, debe advertirse que la seguridad jurídica es también un factor relevante para atraer inversiones, en la medida que mientras más certero y menos burocrático sea el aparato estatal, entonces más inversionistas decidirán arriesgar su dinero en dicha localidad. Prueba de ello, lo constituye el Informe de la CAF titulado «*El uso de las TIC para la simplificación de barreras administrativas a la inversión. Casos exitosos en América Latina*» (Banco de Desarrollo de América Latina, 2011), en el que se señala que las diversas regulaciones que se imponen a nivel municipal, regional y nacional se convierten en una carrera de obstáculos para los inversionistas y un factor que le resta competitividad a las economías de la región. Por tal motivo, las reformas basadas en la coordinación y simplificación de políticas, normas y regulaciones orientadas a mejorar el atractivo en materia de inversión, sin que esto implique un desmantelamiento del aparato regulatorio del Estado, sino más bien un fortalecimiento de su rol a través de mejoras y optimizaciones de los procesos regulatorios, será una diferencia competitiva que podrá jugar a nuestro favor o en nuestra contra si son nuestros países vecinos quienes implementan primero estos cambios. Ello, en tanto un sistema institucional cargado de barreras administrativas incrementa los costos transaccionales que enfrenta el agente económico, lo que afecta la competitividad y la productividad de su actividad económica; y sobre la base de que para facilitar un crecimiento sostenido de la inversión privada, un país debe proveer servicios institucionales eficientes que faciliten la simplificación de los trámites administrativos, para así dar la bienvenida a nuevos inversionistas y garantizar la permanencia a los ya existentes.

En el Perú, una de las actividades económicas que mayor crecimiento económico genera al país es la minería; sin embargo, al mismo tiempo, es la actividad que ha generado los más grandes pasivos ambientales (contaminación por emisiones de mercurio, pérdida de la biodiversidad, deforestación) y sociales (trata de personas, conflictos sociales) debido a la presencia de la minería informal e ilegal. Teniendo ello en cuenta, la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA) realizó un análisis a ocho de los planes de gobierno presentados por los candidatos a la presidencia en el año 2016, el cual permitió determinar que siete de ellos, incluyen propuestas vinculadas con la formalización de los mineros, mientras que sólo cinco, se refieren a temas vinculados a la minería ilegal y precisa además que algunos grupos políticos ni siquiera tiene clara la diferencia entre minería informal e ilegal (Sistema Nacional de Información Ambiental, 2016).

Al respecto, los grupos políticos Fuerza Popular, Peruanos por el Kambio, Alianza Popular y Perú Posible, señalan que se debe modificar el proceso de formalización de los mineros informales que se ejecuta actualmente. Sin embargo, estos grupos políticos no expresan claramente que aspectos deben modificarse, ni cómo debe implementarse un nuevo proceso, ni plazos al respecto. En este punto, la SPDA manifiesta que, de establecerse un nuevo proceso de formalización, hay que tener en cuenta que se estaría dando la oportunidad de acogerse a aquellos mineros que no se acogieron al proceso anterior, muchos de los cuales han continuado generando pasivos ambientales y sociales irreversibles; y además se estaría debilitando la institucionalidad que se intenta construir (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2016).

Por otro lado, Alianza por el Progreso, Frente Amplio, Peruanos por el Kambio, y Alianza Popular, son los grupos políticos que en sus planes de gobierno, hacen mención al apoyo técnico que deben recibir los pequeños mineros o mineros artesanos a fin de mejorar su gestión empresarial y minimizar su impacto ambiental. Sin embargo, no proponen ninguna

forma para desarrollar tecnologías limpias que eliminen el uso de mercurio en los procesos de extracción del oro, tampoco precisan cómo harán estos mineros artesanales para tener acceso a líneas de financiamiento que les permita operar de manera responsable, ni detallan el funcionamiento de un medio de comercialización que sirva de incentivo para los mineros que produzcan oro con tecnologías más limpias o cómo este nuevo medio conviviría con el mecanismo que existe actualmente para adquirir oro formal, denominado Activos Mineros, el cual fue implementado en el gobierno del Presidente Ollanta Humala (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2016).

Por último, los grupos políticos Todos por el Perú, Peruanos por el Cambio, Acción Popular, Alianza por el progreso y Perú Posible, son los que han presentado propuestas para combatir la minería ilegal. Sin embargo, la SPDA manifiesta que no se han planteado mecanismos para detectar a los participantes de la cadena de la minería ilegal, la cual va desde la extracción hasta el comprador final; tampoco han indicado cómo se enfrentarán al “blanqueo” de oro, ni cómo lograrán la trazabilidad del oro extraído ilegalmente a fin de combatir el comercio del oro ilegal a nivel internacional (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2016).

Del análisis realizado por la SPDA podemos concluir que si bien ninguno de los grupos políticos más importantes del país tiene claro cómo formalizar a los mineros y mucho menos cómo combatir la minería ilegal; queda claro también que ninguno de ellos está en contra de que la minería se practique como actividad económica, siempre que se desarrolle de manera más responsable, respetando el medio ambiente y dentro del marco legal de país, lo que sigue faltando es determinar y detallar cómo lograrlo (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2016).

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Como economía de Madre de Dios como región aportó el 0.5% del valor agregado bruto al país y presentó un crecimiento de 2.8% desde 2008 al 2015 (INEI, 2015), lo cual generó que la región se ubicase en el último lugar a nivel nacional. La principal actividad económica es la minería con 42.7% del valor agregado bruto de la región, seguido por el comercio con el 11.7%, la ganadería, caza y agricultura con el 6.4% y construcción con el 5.4% (véase Tabla 11).

Tabla 12

#### *Valor Agregado Bruto al 2015*

Actividades	2015	%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	1'016,610	42.70
Otros servicios	334,921	14.10
Comercio	278,305	11.70
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	152,526	6.40
Construcción	152,303	6.40
Manufactura	122,588	5.20
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	99,496	4.20
Administración Pública y Defensa	97,853	4.10
Alojamiento y Restaurantes	64,439	2.70
Telecom y otros Ser. de Información	42,158	1.80
Electricidad, Gas y Agua	16,933	0.70
Pesca y Acuicultura	1,776	0.10
Valor Agregado Bruto	2'379,908	100

*Nota.* Tomado del «Reporte estadístico de economía por región 2015», por el INEI, 2015. (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>)

En el primer trimestre del 2017 el Producto Bruto Interno del Perú ha tenido una variación positiva de 2.1% con respecto al trimestre anterior, esto fue porque el consumo privado aumento 2.2% y el consumo externo de nuestras exportaciones incremento 13.1%. La actividad económica fue afectada por los desastres naturales, aunque las actividades económicas extractivas tuvieron una variación positiva de 3.3%, en donde el mayor crecimiento fue de la pesca y la acuicultura con 37.7% y la extracción de petróleo con 4.1%. (INEI 2017). Asimismo, hasta el 2015, el Perú ha presentado un gasto real promedio per cápita de S/. 673 soles por lo que tuvo un incremento respecto al año 2014 de 0.6%, esto

presenta un mayor crecimiento en el área urbana frente a la real con un crecimiento de 0.9% y 0.2% respectivamente (INEI 2015).

La balanza comercial obtuvo en el 2016 un superávit de US\$ 1.7 mil millones con una proyección de crecimiento positivo en su variación debido a la valoración de los commodities tanto por su demanda como sus precios. La inflación se ubicó en el 2016 sobre el rango meta debido principalmente al incremento de precios en algunos alimentos perecibles, se ha proyectado que se ubique en su límite superior en el primer semestre del 2017. El crédito del sector privado creció 5.9% interanual en febrero del 2016, debido a una demanda moderada por la obtención de créditos del sector corporativo. El déficit fiscal descendió 2.6% debido al ajuste de los gastos, se proyecta un déficit de 2.5% a 2.8% entre el 2017 y el 2018 (Banco Central de Reserva del Perú 2016)

Otro punto importante de analizar en el aspecto económico es el Presupuesto del Sector Público. Al respecto, cabe mencionar que en el Perú se está implementando desde el año 2007 una reforma en el Sistema Nacional del Presupuesto, la cual está orientada a elaborar un Presupuesto por Resultados. Este nuevo enfoque, busca mejorar la calidad del gasto público, es decir, asegurar que los bienes y servicios (resultados medibles), para los que se han asignado los recursos del Estado, contribuyan realmente a mejorar la calidad de vida de la población. Así pues, el Presupuesto por Resultados en el Perú, se rige por lo establecido en el Capítulo IV “Presupuesto por Resultados (PpR)” del Título III “Normas Complementarias para la Gestión Presupuestaria”, de la “Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto”(Ley N° 28411, 2004) en donde se determina una forma diferente de realizar el proceso de elaboración del Presupuesto Público en sus distintas etapas de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación; el cual ya no está enfocado en instituciones, programas y/o proyectos, ni en tipo de gasto; sino que ahora su enfoque son los ciudadanos y los resultados que ellos demandan y valoran (MEF, 2017).

Es importante también destacar que con la reforma al Sistema Nacional del Presupuesto se ha venido incrementando de forma gradual el presupuesto asignado a las regiones. Tal es así, que a pesar que los niveles de ejecución del gasto por parte de las regiones no han sido los más propicios, para el año 2017 el presupuesto de las regiones se ha incrementado en 12.6 % con respecto al año anterior. Con este incremento y teniendo en cuenta el presupuesto modificado, el presupuesto asignado a las regiones para el año 2017 asciende a S/ 26 205 millones y representa el 40% del gasto total que realiza el gobierno, frente a un 35% que representó en el año 2016. Asimismo, según expresó el ministro de Economía y Finanzas, se espera que el presupuesto asignado a las regiones, continúe incrementándose de forma gradual, lo que se vislumbra como favorable para la descentralización del país.

A continuación, se muestra la evolución del Presupuesto del Sector Público y su tendencia hacia un crecimiento gradual y continuo (véase la Figura 3).



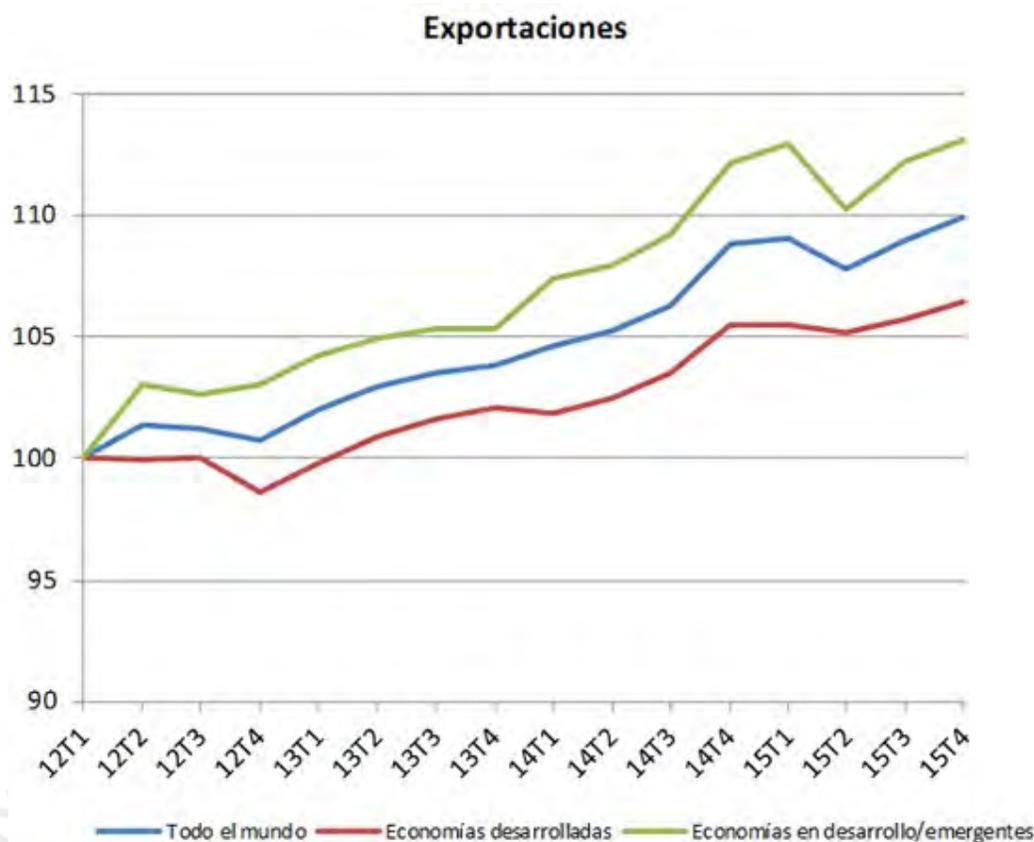
*Figura 3.* Evolución del presupuesto público.

Tomado del «Análisis del proyecto de presupuesto del sector público para el año fiscal 2017», por Congreso de la República, 2016, Lima, Perú: Departamento de Comisiones.

Por su parte, cabe precisar que la demanda mundial creciente por los recursos naturales se sustentan en dos pilares: (a) el crecimiento económico, y (b) el crecimiento demográfico; el cual fue calculado que para el 2050 se habrá incrementado la población mundial de 7,100 millones de personas a 9,000 millones de personas según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012), lo que quiere decir que para el 2028 tendremos desde el punto de iteración directa que la población mundial será de 7,930 millones de personas (830 millones de personas de incremento al 2028) lo que originaría una demanda creciente mundial de recursos naturales; desde el punto de vista del crecimiento de la economía de las naciones y la inmigración a las ciudades se calcula que para 2050 el 70% de la población mundial vivirá en las ciudades (OCDE, 2012), en tal sentido se incrementara de forma dramática la necesidad por los recursos naturales.

Se puede apreciar una tendencia de demanda positiva por la comercialización de los recursos de manera creciente y sostenida en el tiempo basadas en el PBI mundial; en tal sentido los recursos naturales no se encuentran repartidos de manera homogénea en el mundo, por el contrario los recursos se encuentran en pocos sitios en el mundo lo cual garantizarán el comercio y la extracción de estos en la medida de lo posible lo faciliten las políticas gubernamentales de estos lugares, lo que hace que los recursos naturales sean agotables (OMC, 2010) (véanse las figuras 4 y 5); en tal sentido se puede aseverar que habrá un crecimiento del 3.6% en el PBI mundial para el 2017 (OMC, 2016).

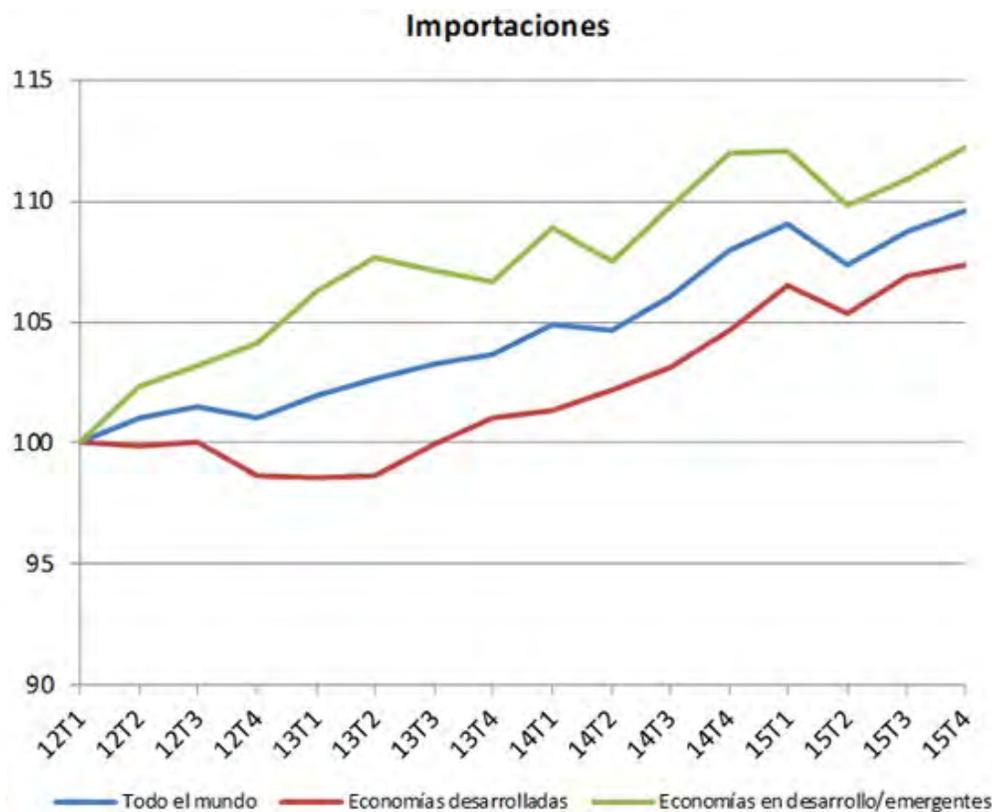
Así, se concluye que la demanda de demanda mundial creciente por recursos naturales estará asegurada mientras no cambia la matriz de consumo mundial lo que nos da una preponderancia sobre otros países de la región y el mundo por la bendición de los recursos naturales de nuestro país.



*Figura 4.* Volumen de las exportaciones de mercancías por niveles de desarrollo, 2012T1-2015T4 del PBI Mundial. Tomado de «El crecimiento del comercio seguirá siendo moderado en 2016, ante la incertidumbre que pesa sobre la demanda mundial», por la Organización Mundial de Comercio (OMC), 2016. ([https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres16\\_s/pr768\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres16_s/pr768_s.htm))

El precio del oro en lo que va del año (mayo de 2017) asciende a US\$ 1,256 por onza troy ((Ministerio de Energía y Minas, 2017), y se espera que para el cierre del año llegue a US\$ 1,280 por onza troy.

Del mismo modo, se estima que el precio de este metal mantendrá una tendencia hacia el alza y convergerá a un precio promedio de US\$ 1300 por onza troy para los años 2018 y 2019 respectivamente. Esta tendencia al alza en los precios del oro, se explica por la gran incertidumbre en los mercados financieros mundiales, a consecuencia del Brexit y a la incertidumbre sobre las medidas en materia de política monetaria que ejecutará Estados Unidos bajo la controversial actuación de su presidente Donald Trump.

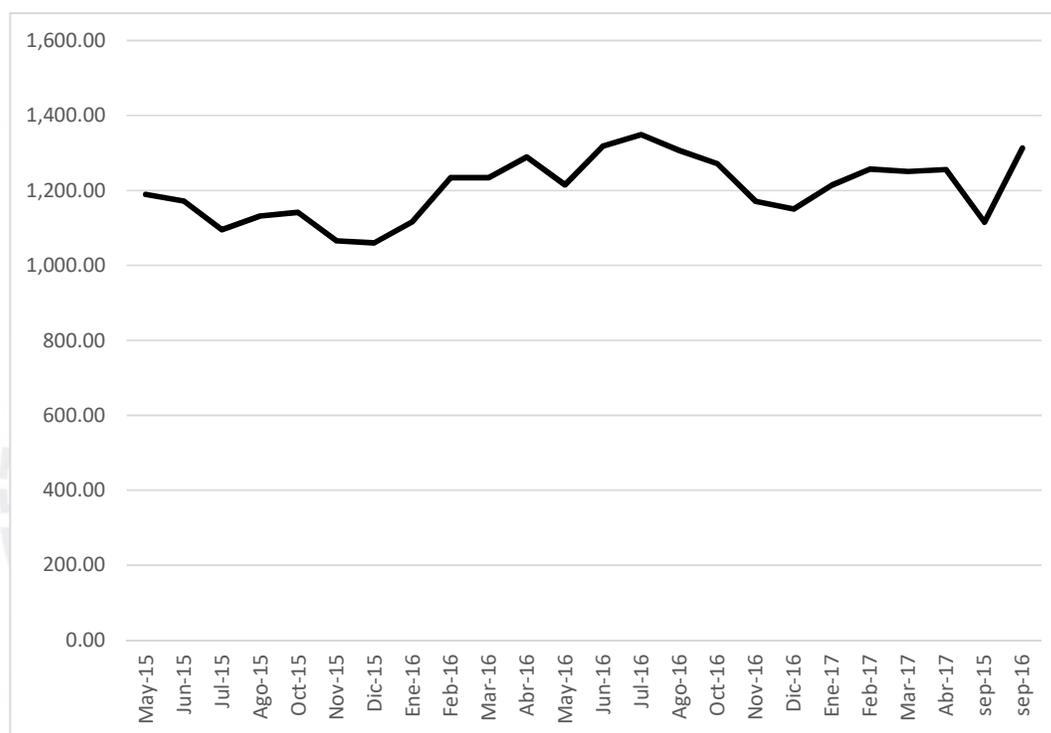


*Figura 5.* Volumen de las importaciones de mercancías por niveles de desarrollo, 2012T1-2015T4 del PBI mundial. Tomado de «El crecimiento del comercio seguirá siendo moderado en 2016, ante la incertidumbre que pesa sobre la demanda mundial», por la Organización Mundial de Comercio (OMC), 2016. ([https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres16\\_s/pr768\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres16_s/pr768_s.htm))

Esta incertidumbre hace que los inversionistas prefieran refugiarse en el oro, motivo por el cual el precio de este metal se incrementa y se espera siga esa tendencia en el corto y mediano plazo (MEF, 2016). Sin embargo, se debe tener en cuenta que también existe la posibilidad que el precio del oro caiga debido a una política más expansiva aplicada por Estados Unidos, la cual implicaría un incremento de la tasa de interés y en consecuencia una apreciación y fortalecimiento del dólar. Asimismo, también se espera que el precio caiga cuando la incertidumbre del mercado mundial sea vaya reduciendo, ya que esto traería consigo una caída en la demanda de este activo de refugio (oro) ya que su costo de oportunidad sería cada vez más alto. Al respecto, se cree que en junio de 2017, Estados Unidos incrementará su tasa de interés en 0.25% y que hará un nuevo incremento en el

transcurso del año; sin embargo, pese a estas especulaciones y teniendo en cuenta la caída de la demanda especulativa, se espera que el precio del oro no esté por debajo de los US\$ 1 224 por onza troy, que fue el valor al que cayó cuando ganó las elecciones de Francia Emmanuel Macron, lo que fue agradable a los inversionistas y redujo la demanda por el oro (Gestión, 2017).

A continuación, se muestra la evolución histórica del precio del oro (véase la Figura 6).



*Figura 6.* Cotización histórica de la onza troy de oro. Tomado de «Mercado de divisas», por el Sistema Integrados de Comercio Exterior (SIICEX), 2016. (<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.a.spx?idioma=1&CodCuadro=%20443>)

El Banco Interamericano de Desarrollo, 2017; dijo que en la última década ha crecido en 50% impactando en 6.4% en el empleo directo e indirecto, lo que implicaría 6.6% del PBI de América Latina de forma global para el ciclo 2009: En tal sentido, esto equivale US\$

177,000 millones y se espera proyectos de US\$ de 1,900 millones en los próximos años en la región de América Latina y el Caribe (BID, 2017).

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) y Euromonitor Internacional determinan que la región de Latino América es la región que se encuentra en una posición favorable para un crecimiento sostenido en el tiempo desde la perspectiva de un estudio basado en la comparación de 210 países tomando en cuenta: (a) Demografía, y (b) Poder adquisitivo. Asimismo, también evalúa la preferencia de los turistas en visitar distintas regiones del mundo y entre ellas Latino América y el Perú, teniendo en consideración como datos más relevantes de este estudio que el Perú tiene una preferencia en particular para los jóvenes de los siguientes países: (a) Japón, (b) China, (c) India; y (d) Corea del Sur; El Perú se encuentra en el tercer lugar en la preferencia de los turistas de origen de los países anteriores en el periodo del 2014. También, en países como: (a) Rusia, (b) Australia, y (c) Brasil. Asimismo, se está dentro del tercer lugar como destino turístico para consumidores mayores (Euromonitro Internacional, 2016). Teniendo en cuenta la fidelización de los consumidores jóvenes que son originarios de China, India y Corea del sur y tiene predilección en los viajes de ocio el Perú se encuentra en una posición muy interesante ante este gran mercado de consumidores, para lo cual abre grandes posibilidades para el desarrollo del turismo: (a) ecológico, (b) gastronómico, (c) cultural, y (d) arqueológico.

En la actualidad para el Perú ya no es Machu Picchu (Cusco) y las Líneas de Nazca (Ica) los lugares turísticos a promocionar; por el contrario, la oferta al turista potencial es la gastronomía, lo ecológico de las reservas de biodiversidad del país, la gran oferta cultural (Ciudades Coloniales y Prehispánicas), y la oferta arqueológica (Caral, Paracas, Chavín entre muchas más); ya que en la actualidad tenemos 3.5 millones de turistas con un claro crecimiento esperado al 2021 de 5 millones de turistas. Este crecimiento impactará directamente en el turismo de todo el país y en todos sus subsectores.

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el último censo del año 2015, la población del Perú alcanzó los 31'151,643 habitantes, de la cual, el 50,1% son hombres y 49.9% son mujeres. De este total, sólo el 51% representa la población económicamente activa ocupada, misma que asciende a 15.9 millones de habitantes. Asimismo, de la PEA ocupada, el 56% son de género masculino, el 76% que asciende a poco más de 12 millones de personas está entre un rango de edad de 25 a 64 años y el 18% está entre 14 y 24 años. Otros aspectos que llaman la atención de la PEA ocupada es que el 44% de ella sólo tiene un nivel de educación secundaria, el 26% primaria o menos, el 14% educación superior no universitaria y sólo el 16% tiene educación superior universitaria (INEI, 2015). Estos bajos niveles de educación de la PEA ocupada, explica porque en el Perú, 71.7% de trabajadores no se encuentra en planilla.

Otro dato importante de resaltar es que el 76% de la PEA ocupada reside en zonas urbanas y que el 54% de esta población ocupada corresponde a la Costa, el 33% de la Sierra y sólo el 13% a la Selva. Asimismo, que el 71% de la PEA ocupada labora en empresas que tienen entre uno y diez empleados, es decir trabajan para microempresarios; mientras que sólo el 20% labora en empresas con más de 50 trabajadores. Por otro lado, en lo que respecta a las actividades económicas, tenemos que el 27% de la PEA ocupada se dedica principalmente a la agricultura, pesca y minería, mientras que el 18% se dedica al comercio y un 9% a la manufactura (INEI, 2015).

Entre los indicadores sociales de suma importancia que se deben analizar en un país tenemos el nivel de pobreza. En el Perú, es de destacar que si bien el indicador de pobreza ha venido disminuyendo de un 30.8% a un 21.8% del año 2010 al 2015 respectivamente, este aún es bastante alto, siendo la zona rural la más afectada con un 45.2% de pobreza, mientras que en la zona urbana con un 14.5%. Es importante mencionar que también que el 32.5% de la población de la Sierra vive en pobreza, así como el 28.9% de la Selva y el 13.8% de la

Costa respectivamente. Asimismo, se estimó que para el año 2014, el 4.3% del total de la población peruana vivía en extrema pobreza, afectando ésta principalmente a la Sierra con 9.2%, a la Selva con 6.1% y a la Costa con 0.9% (INEI, 2015).

Del mismo modo, es de resaltar que en el Perú el 15.6% de la población total, tiene al menos una necesidad básica insatisfecha, y el 3.8% entre una y cinco necesidades básicas insatisfechas. Asimismo, el 8% de la población vive en viviendas que carecen de servicios higiénicos (INEI, 2015).

En el Perú el 15.6% de la población total, tiene al menos una necesidad básica insatisfecha, y el 3.8% entre una y cinco necesidades básicas insatisfechas. Asimismo, EL 8% de la población vive en viviendas que carecen de servicios higiénicos (INEI, 2015).

Otro de los indicadores sociales relevantes tenemos a la educación. Para ello, debemos saber que, en el año 2014, del total de la población peruana de 15 años de edad a más, el 21.9% alcanzó el nivel de educación primario, el 44.4% un nivel secundario y sólo el 29.4% el nivel de educación superior (incluye superior universitario, no universitario y post grado). Asimismo, la tasa de analfabetismo para el segundo trimestre del año 2015 fue de 5,7%, correspondiendo el mayor porcentaje de analfabetismo a la zona rural en 15.5% ya la zona urbana en un 2.8%; mientras que en lo que respecta al género, las mujeres son las que tienen un mayor porcentaje de analfabetismo, mismo que llega a 8.6% mientras que el de los varones llega a 2.8% (INEI, 2015).

Por último, un indicador social que no debe dejar de analizarse es el de la Salud. Al respecto, es de destacar que, en el Perú, seis de cada diez personas cuentan con algún tipo de salud. Así pues, para el año 2015, el 71.8% de la población cuenta con un seguro de salud, de la cual el 25.7% cuenta únicamente con ESSALUD, el 40% únicamente con SIS y 6.1% con otros seguros (INEI, 2015).

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP) fue creado para lograr el desarrollo sostenible de la población amazónica, con énfasis en lo rural, especializada en la conservación y el uso correcto de la región amazónica. Es en este se busca mejorar la productividad y competitividad de las empresas de la zona.

Dentro de las principales organizaciones que realizan investigaciones en la cuenca amazónica que compite con el Perú podemos encontrar a Brasil a través de su Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación es la que en último año tiene un presupuesto de \$5.9 mil millones de dólares y en sus últimos descubrimientos han identificado 15 nuevas especies de aves, así como una nueva especie de primate que será el símbolo de la reforestación de la amazonia, asimismo cuenta con una organización que soporta diferentes tipos de proyectos de crecimiento social en la región amazónica que se encuentran agrupados según la naturaleza del ejecutor: proyectos para empresas, universidades, estados, unión, municipios, internacionales que representan todo el esfuerzo para preservar y desarrollar la amazonia, existe un proyecto para la investigación de la biodiversidad que cuenta con presupuesto de un millón de dólares que busca solamente aprovechar e investigar las riquezas de la fauna y flora a nivel científico y molecular para aplicaciones empresariales para sectores como el farmacéutico (Fundo Amazonía 2017).

La Carretera Interoceánica brinda un eje muy importante para unir el sur del país con el Brasil (véase la Tabla 13), con una inversión de más de US\$ 2,800 millones de dólares americanos. Esta importante vía empieza en el puente de Inambari (frontera con Brasil) y se parte en dos ramales: (a) Ramal de los Puertos de Ilo (Moquegua) y Matarani (Arequipa); y (b) Ramal de Puerto de San Juna de Marcona (Ica) con 5,404 kilómetros de vías asfaltada (Diario La Republica, 2012), Las regiones que son beneficiadas directamente son las regiones: (a) Madre de Dios, (b) Cusco, (c) Puno, (d) Moquegua, (e) Arequipa, y (f) Ica;

porque facilita el intercambio comercial entre las regiones y permite el comercio bilateral con Brasil, como también ofrece una importante ventana al mundo a partir de los tres puertos frente al océano Pacífico y de esta manera nos aseguraría: (a) Los bionegocios, (b) soberanía alimentaria, y (c) aprovechamiento sostenible de los recursos de las regiones a través de tres corredores viales (Balvin & Patrón, 2008).

Tabla 13

*Alternativas de la Interconexión Vial por Regiones*

Tramos	Regiones	Tramos Viales
1.	Madre de Dios -Puno – Moquegua	Iñapari-Puerto Maldonado-Puente Otorongo - Azángaro- Juliaca- Puno-Puerto de Ilo
2.	Madre de Dios - Puno - Arequipa	Iñapari-Puerto Maldonado-Puente Otorongo - Azángaro- Juliaca-Matarani
3.	Madre de Dios-Cusco - Apurímac-Ica	Iñapari- Puerto Maldonado-Puente Inambari- Urcos- Abancay-Puerto San Juan de Marcota

*Nota.* Tomado de «Estudio de factibilidad de la interconexión vial Iñapari-Puerto Marítimo del Sur», por Labor, 2008. (<http://labor.org.pe/descargas/Libro%20Carretera%20Interoceanica%20Sur.pdf>)

La importancia de estos corredores viales es la integración de las regiones, el cual permitirá un crecimiento sostenible de las zonas implicadas por el intercambio comercial tanto entre las regiones como el intercambio trilateral (Perú Brasil y Bolivia), desde la perspectiva país estas regiones cual están involucradas directamente en una oferta ambiental que ofrecen las regiones (véase la Figura 7) tanto en los recursos naturales como: (a) servicios, y (b) bienes; que oferten las regiones entre sí (Balvín & Patrón, 2008).



Tabla 14

*Tipos de Áreas Protegidas*

Tipo de Área	Nivel de Protección	Ente Regulador	Superficie en Hectáreas
Parque nacionales y Santuario Nacionales	Intangibles	SERNANP	4'442,858
Reserva Territoriales	Intangibles	MINCUL	2'616,839
Reservas Comunales	Se permite el uso de recursos por las comunidades indígenas y campesinas aledañas	SERNAP	604,369
Concesiones forestales para conservación	Se promueve la investigación y el turismo	MINAGRI/GORES	162,008
Concesiones forestales para ecoturismo	Se promueve el ecoturismo	MINAGRI/GORES	599
Concesiones forestales para productos del bosque (Shiringa y Castaña)	Se promueve el uso de recursos	MINAGRI/GORES	52,373
Concesiones forestales maderables	Se promueve el uso de recursos	MINAGRI/GORES	1'439,974
Comunidades nativas	Uso de recursos de acuerdo a sus planes de vida.	Comunidades nativas	969,176

*Nota.* Elaborado con información del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), Ministerio de Agricultura (MINAGRI), Ministerio de Cultura (MINCUL), Gobierno Regionales (GORIES); Comunidades Nativas (CCNN).

En tal sentido, debe tenerse especial cuidado y seguimiento a los avances del calentamiento global y su impacto en la flora, fauna y biodiversidad mundial; ya que también a medida que los recursos escaseen en una zona, entonces serán demandados en otras aún no tan afectadas. Por consiguiente, el enfoque de los países desarrollados y en desarrollo debe tener como guía la continuidad del crecimiento, pero de manera amigable con el medio ambiente para hacerlo así sostenible y beneficioso para la población en general.

La Organización de las Naciones Unidas tiene como tema central en su agenda en el desarrollo sostenible, esto significa que se busca equilibrar las necesidades actuales y las necesidades de las generaciones futuras. Esto es impulsado por los efectos del cambio climático está alineando los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) a objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para esto se han planteado 17 objetivos de desarrollo sostenible y

169 metas propuestas que buscarán apoyarse en la facilitación de la tecnología, la creación de capacidades de innovación y un aporte financiero de US\$ 10,000 millones que serán financiados por los Jefe de Estado para lograr cambiar esta situación al 2030 (ONU, 2015).

Por otro lado, el mercado mundial valora aquellos productos que están alineados al respeto social y del medio ambiente, en un reciente estudio las parejas adultas sin hijos están dispuestas a pagar una prima de precio más alta por aquellos productos que no dañen el medio ambiente, asimismo entre los nuevos valores que identifican las nuevas generaciones se puede identificar la preocupación por la sostenibilidad del planeta “E-ecológico”. La tendencia del marketing sostenible a nivel mundial también es un punto referencia ya que se ha incrementado el lanzamiento de productos que tienen envases amigables con el medio ambiente, siendo Europa y Norte América los precursores en este crecimiento, conceptos como reciclables y carbón neutral es parte de las características de esta reducción de daño al medio ambiente. Pero esto no se enmarca solo en la presentación del producto, también incluye sus procesos, por tal motivo existen certificaciones que son distintivos ambientales de un producto, pasamos a mencionar algunos: (a) Friend of the Sea que respetan y cuidan el hábitat marino; (b) Reducción de la huella de carbono para reducir los efectos del efecto invernadero; y (c) Ethical Award que sirve para acreditar la responsabilidad social de los productos y sus verticales.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

En la presente matriz, los pesos otorgados a los factores externos claves se cuantifican bajo el siguiente criterio: (a) muy importante (0.1); (b) importante (0.08); (c) promedio (0.05); (d) poco importante (0.03) y (e) muy poco importante (0.01). Todos los factores, oportunidades y amenazas, deberán sumar uno (1) (véase la Tabla 14).

Las asignaciones de los valores para los factores estarán entre 4 y 1, y serán asignados según su respuesta para cada uno de los factores externos: (a) respuesta superior (4); (b)

respuesta por encima de la media (3); (c) respuesta por debajo de la media (2) y (d) respuesta pobre (1). Luego se procederá a ponderar y obtener la sumatoria de cada factor externo.

Para esta evaluación, se tomaron en cuenta 14 factores, obteniéndose un promedio ponderado de 2.53, lo que significa que la provincia del Manu tendrá un pobre aprovechamiento de las oportunidades de la región según el análisis de los escenarios externos; sin embargo, podría responder de forma positiva a las oportunidades de mejora. En tal sentido, el Manu podrá tener estrategias muy efectivas si mitiga las amenazas externas (véase la Tabla 15).

Bajo este análisis, se deberá tener una visión a largo plazo dejando a un lado los intereses personales que solo conducen a escenarios cortoplacistas. Estas estrategias deberán ser implantadas y ratificadas por el gobierno provincial del Manu y deberán perdurar independientemente de la preferencia política de las futuras autoridades.

### **3.5. La Provincia del Manu y sus Competidores**

A continuación, se evaluará a la Provincia del Manu según las cinco fuerzas de Porter.

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Los gobiernos locales son instituciones que representan al Estado peruano en su nivel más básico. Es por eso que en participación vecinal y colectiva logran gestionar sus intereses propios sobre: (a) población, (b) territorio y (c) organización. Con la finalidad de prestar un servicio idóneo a nivel de gobierno local realizan adquisiciones, contrataciones de servicios y ejecución de obras; por tal motivo, estas actividades se regulan en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1017) y su respectivo reglamento. Dichos procesos se realizan de forma pública y con empresas calificadas según su jurisdicción y de no existir, se llaman de otras jurisdicciones, lo cual genera poco poder de negociación de los proveedores, debido a que se rigen bajo el marco regulatorio y están expuestos a sanciones

y/o penalidades en caso de incumplimiento, teniendo en cuenta que están relacionándose con un representante del Estado peruano (Carbajal, Díaz, Meza & Yépez, 2012).

Tabla 15

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Factores Externos Clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades:				
1.	Demanda mundial creciente por recursos naturales	0.1	4	0.4
2.	Crecimiento de la industria Turística: Ecológico, gastronómico, cultural y arqueológico.	0.1	4	0.4
3.	Acceso a la carretera interoceánica.	0.1	4	0.4
4.	Apertura de nuevos mercados por medio de TLC con países desarrollados y en vías de desarrollo	0.1	4	0.4
5.	Tendencia mundial para fomentar el desarrollo económico sostenible y la protección del medio ambiente contra el cambio climático.	0.05	3	0.15
6.	Solidez, estabilidad macroeconómica, crecimiento de la economía peruana y la capacidad adquisitiva.	0.05	3	0.15
Amenazas:				
1.	Incremento de estándares internacionales de calidad para las exportaciones.	0.1	1	0.1
2.	Corrupción e inseguridad jurídica a nivel nacional	0.1	1	0.1
3.	Ocurrencia de fenómenos climáticos.	0.1	2	0.2
4.	Recorte de asignación presupuestaria por parte del Ministerio de Economía y Finanzas para la Provincia del Manu.	0.1	1	0.1
5.	Grupos políticos nacionales en contra de la minería.	0.04	1	0.04
6.	Caída del Precio del Oro	0.03	1	0.03
7.	El descubrimiento y patentación brasilera de los beneficios de la flora y fauna amazónica.	0.03	2	0.06
	Total	1		2.53

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Los demandantes de bienes y/o servicios de la provincia del Manu están divididos en tres grandes segmentos: (a) la población residente en la provincia (véase la Tabla 18), que al 2015 eran 20,290 personas; b) las empresas que operan como personas jurídicas (véase la Tabla 13); y (c) la población que visita el Manu con un fin específico. Los dos primeros casos poseen un alto nivel de negociación; el primer grupo, porque tiene el derecho de elegir a los máximos responsables del gobierno local y realizar reclamos de forma organizada si es que no se cumplen con los servicios básicos que necesita la población para vivir, y en la medida que este derecho es reforzado por el pago de tributos y arbitrios.

El segundo grupo, lo es porque representan altos ingresos para el gobierno local a nivel de impuestos, nuevos puestos de trabajo y un creciente desarrollo económico del gobierno local. Caso contrario sucede con el tercer grupo que no tiene poder de negociación alguno, porque no aportan a la organización de forma frecuente (Carbajal et al., 2012).

### **3.5.3 Amenaza de posibles sustitutos**

Esta amenaza está referida a otras provincias que tienen los mismos recursos. En este caso podemos identificar que la actividad minera, la comercialización y la agricultura son las principales actividades económicas (véase la Tabla 12). Sin embargo, respecto a la extracción de minerales se observa a la Provincia de Tambopata como nuestro más cercano competidor ya que cuenta con una capacidad de extracción de 6,500 onzas troy, la cual no se compara con la capacidad de 402,000 onzas troy que genera la Provincia del Manu (Ministerio de Energía y Minas 2015); por lo que para su principal actividad que representa el 26.6% de empresas, no tiene sustitutos.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Para la Provincia del Manu, una amenaza de potenciales competidores estaría representada por la creación de nuevas provincias o nuevos distritos. Pero dicho evento tiene

poca probabilidad de ocurrir, debido a que tendrían que cumplirse, según la Ley N° 27795, los siguientes factores: (a) condiciones territoriales de ubicación y accesibilidad; (b) volúmenes mínimos de población; (c) potencialidades económicas que sustenten su desarrollo; (d) equipamiento mínimo de servicios de salud y educación; (y e) niveles mínimos de infraestructura.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

Existe una elevada rivalidad de competidores a nivel de la población residente, debido a que existen otras provincias que tienen mejor acceso a servicios de salud, educación e infraestructura, explicado porque el Manu solo obtiene el 0.37% del presupuesto asignado a la Región, para la prestación e implementación de dichos servicios básicos (véase la Tabla 10). Esto indica que la rivalidad es muy alta porque en cualquier momento los pobladores de la provincia podrían optar por migrar a otras regiones con más beneficios y/o servicios u oportunidades. Por otro lado, se tiene a empresas que operan en la zona sin rivalidad alguna porque, como ya se había mencionado, el Manu tiene las mayores condiciones para la minería aurífera fluvial (Ministerio de Energía y Minas, 2015).

### **3.6. La Provincia del Manu y sus Referentes**

La provincia del Manu es muy rica en recursos y prueba de esto la gran reserva natural protegida del Parque del Manu, un icono de la Amazonia que tiene cientos de especies animales además de una variedad de flora. La biodiversidad del Manu es tan copiosa que se han encontrado más de 250 especies de árboles en una sola hectárea. Asimismo, tiene concentraciones de oro fluvial con capacidad de generar un gran crecimiento económico a la región (GRMD, 2010).

Por lo tanto, aquellos sitios que se encuentran en la selva y realicen la extracción de oro serán considerados como referentes y modelos a seguir. Este es el caso de Sudáfrica y Brasil.

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la provincia y los factores de éxito. Por lo tanto, con un peso asignado, estos factores darán un resultado comparable con otros países. Es en esta matriz que seleccionamos a Ghana y Brasil como países que explotan oro de forma fluvial y tienen técnicas de extracción avanzadas, de la misma forma tienen accesos al tipo de recursos que brinda la selva. A nivel de MPC, la región de Ahafo en Ghana ocupa el puesto 10 a nivel mundial en la producción de oro fluvial; y el estado de Paras en Brasil, el puesto 11. Ambos, realizan su actividad extractiva de modo responsable y formal, junto con la agricultura. Asimismo, como han desarrollado a la vez capacidades turísticas, son modelos de competitividad a evaluar (véase la Tabla 16).

Tabla 16

#### Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores Clave de Éxito	Manu Perú		Ahafo Ghana		Paras Brasil		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Actividad minera responsable	0.25	1	0.25	2	0.5	2	0.5
2. Tecnología en extracción minera fluvial	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
3. Capacidad de remediación ambiental	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45
4. Cumplimiento de la normativa minera aurífera fluvial	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
5. Superficie apta para el cultivo agrícola	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
6. Uso tecnificado del agua para el cultivo agrícola	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3
7. Biodiversidad para la investigación	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
8. Protección de la biodiversidad	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
9. Disponibilidad de servicios básicos (salud, educación)	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Total			1.7		1.95		2.6

### 3.8. Matriz de Perfil Referencial (MPR)

A nivel de matriz referencial, se puede ubicar a Kimberleys de Sudáfrica en el puesto seis como productor mundial de oro, que tiene las mejores compañías mineras transnacionales, con tecnología, remediación ambiental y una organización agrícola

realmente potente. Este es el modelo de organización que se busca igualar (véase la Tabla 17).

### 3.9. Conclusiones

Entre las principales conclusiones de este capítulo están asociados a un análisis externo de la Provincia del Manu, primero podemos observar los seis intereses nacionales del Perú con respecto a el desarrollo de su prosperidad, en el que destaca la economía, competitividad y empleo sin descuidar a la población en su demanda de recursos y servicios del Estado. En ese contexto los principales elementos de desarrollo están asociados a su estabilidad económica de los últimos cinco años, su crecimiento demográfico y la riqueza en recursos naturales.

Tabla 17

#### *Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores Clave de Éxito	Manu Perú			Kimberley Sudáfrica	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Actividad minera responsable	0.25	1	0.25	3	0.75
2. Tecnología en extracción minera fluvial	0.1	2	0.2	3	0.3
3. Capacidad de remediación ambiental	0.15	1	0.15	3	0.45
4. Cumplimiento de la normativa minera aurífera fluvial	0.1	2	0.2	4	0.4
5. Superficie apta para el cultivo agrícola	0.05	2	0.1	3	0.15
6. Uso tecnificado del agua para el cultivo agrícola	0.1	1	0.1	3	0.3
7. Biodiversidad para la investigación	0.05	4	0.2	3	0.15
8. Protección de la biodiversidad	0.1	3	0.3	3	0.3
9. Disponibilidad de servicios básicos (salud, educación)	0.1	2	0.2	4	0.4
Total			1.7		3.2

Por otro lado, la corrupción y una deficiente prestación de servicios de educación y salubridad nos ubican como un País con deficiente infraestructura y servicios a nivel de provincias, como parte de un gobierno centralizado. La minería y la extracción de otros recursos naturales son las principales actividades económicas influenciadas directamente por los tratados de libre comercio y la demanda mundial. En este punto económicamente presentamos un crecimiento de nuestro producto bruto interno y una estructura de organización dividida a nivel regional y local lo que permite articular y gestionar los servicios del Estado en el territorio nacional. Por otro lado, la corrupción es un problema neurálgico que afecta al Gobierno ya todas sus organizaciones verticales; este es un problema que permite la proliferación de actividades de ilegales y genera obstáculos para la institucionalización de las autoridades del estado.

La población ha incrementado su gasto per cápita producto del incremento del sueldo mínimo y la generación de empleo, se tiene condiciones para la inversión extranjera a pesar de que algunos conflictos sociales han afectado el lanzamiento de mega proyectos relaciones a nuestras principales actividades económicas. Esto está en un marco en que el mundo está buscando que la economía de un país respete el medio ambiente y sea sostenible en el tiempo, tal como puede apreciarse de los objetivos de desarrollo sostenible, liderado por la ONU, que ahora valora más a los productos y empresas que estén alineados con la protección del medio ambiente y reducir los efectos del calentamiento global.

Esto ha permitido realizar el análisis de factores externos para identificar las principales oportunidades y amenazas de la provincia del Manu, entre los que encontramos las iniciativas para incrementar la minería, el desarrollo de actividades económicas sostenibles, la inversión en carreteras para el acceso a la población y el comercio, así como también los tratados de libre comercio que permiten exportar y competir con el mercado mundial. Por otro lado, la corrupción, la caída de la demanda y los precios de los metales, las rigurosas especificaciones

de calidad para la exportación a mercados como China, Estados Unidos y Canadá pueden ser un inconveniente si los procesos productivos de las industrias no cumplen con estos requisitos.

Por último, la provincia del Manu presenta como actividades de desarrollo la minería aurífera fluvial, la agricultura y la investigación de la biodiversidad por lo que se han identificado a países como Sudáfrica y Brasil que presentan condiciones iguales a las presentadas por lo que son nuestra referencia para evaluar los factores de éxito que están relacionados con el desarrollo de estas actividades.



## Capítulo IV. Evaluación Interna

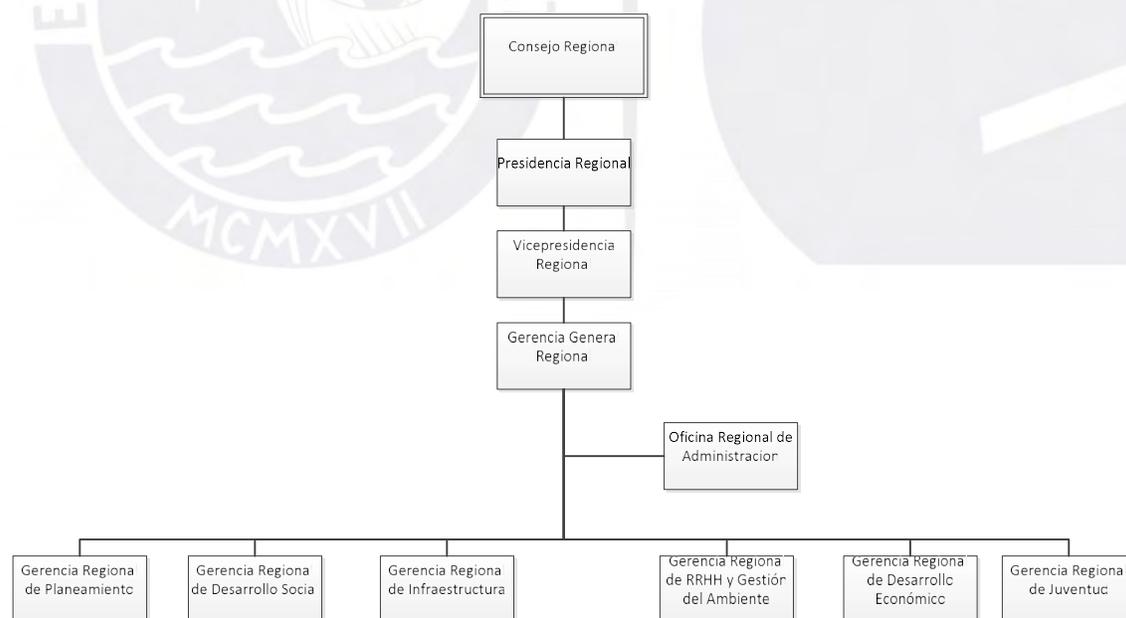
En el presente capítulo se desarrollará la evaluación interna de la provincia, para identificar sus características principales y así obtener los puntos críticos de éxito basados en las fortalezas y debilidades del Manu.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se desarrollará el análisis interno de los principales vértices de la provincia del Manu:

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

La provincia del Manu tiene como uno de sus principales actores al Gobierno Regional de Madre de Dios, que tiene la facultad y obligación de organizar y conducir la gestión pública de la región para lograr un desarrollo sostenible que abarque también a la provincia del Manu. Para ello, en la Figura 3 se presenta el organigrama del gobierno regional y luego se describen brevemente las funciones de cada uno de sus órganos (GRMD, 2014).



*Figura 8.* Organigrama de la región de Madre de Dios.  
Adaptado del Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana  
(<http://www.iiap.org.pe/web/organigrama.aspx>)

El Consejo Regional es el órgano máximo, normativo y fiscalizador del gobierno regional, y se encuentra compuesto por los consejeros regionales elegidos por sufragio y que asisten en representación de sus respectivas provincias. Así, por ejemplo, en el caso de la provincia del Manu, son dos los responsables de asistir al Consejo Regional de Madre de Dios. La Presidencia, actualmente dirigida por Luis Otsuka; y la Vicepresidencia Regional, por su parte, son aquel órgano ejecutivo que se encarga de dirigir la entidad y promover las inversiones, y los planes y proyectos de desarrollo en el aspecto social y económico a través de sus distintas áreas ejecutoras. Finalmente, en lo que respecta a los principales órganos de línea, se tiene a la Gerencia General, encargada de coordinar, dirigir, controlar y supervisar a los órganos que conforman al Gobierno Regional (Ordenanza Regional N° 007-2012-GRMDD/CR).

Respecto a las Gerencias Ejecutoras, hay cinco en el Gobierno Regional de Madre de Dios. La primera de ellas es la de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, que se encarga de los temas administrativos del planeamiento estratégico de la región, así como del ordenamiento territorial y la gestión administrativa. La segunda, es la de Desarrollo Social y ejecuta las actividades de desarrollo relacionadas con la educación, salud, ciencia, tecnología, cultura, deporte, vivienda, trabajo, promoción social, trato igualitario de oportunidades, comunidades nativas, proyectos y programas sociales. La tercera, es la de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, que tiene a su cargo la planeación, supervisión y fiscalización de aquellas áreas consideradas como protegidas por el Estado, el ambiente natural y la gestión de aquellos recursos forestales propios de la región. La cuarta es la de Infraestructura, encargada de planear, organizar y ejecutar las obras de infraestructura, tanto en construcción, como en transportes y comunicaciones. Por último, la quinta es la de Desarrollo Económico, que tiene la responsabilidad de ejecutar regionalmente las funciones

de ciertos sectores, tales como los de energía y minas, producción, agro, comercio local e internacional, pesquería y turismo (IIAP, 2014).

Lo anterior resulta relevante en tanto la Región Madre de Dios designa parte de sus recursos a la ejecución de proyectos para la provincia del Manu. Así, por ejemplo, tiene en cartera proyectos que están siendo ejecutados, con presupuestos y porcentajes de avance que se pueden apreciar en la Tabla 18.

La gestión del Gobierno Regional de Madre de Dios afecta en forma directa mediante sus planes a cada uno de sus cuatro municipios provinciales. En la provincia del Manu existen cuatro municipios distritales. El primero de ellos es el del distrito del Manu, que se encuentra bajo la dirección del alcalde Moisés Huachaca. El segundo es el del distrito de Fitzcarrald, que tiene como alcalde a Isauro Antonio Fernández Pizango. El tercer distrito es el de Madre de Dios, que tiene como Alcalde a José Cabrera Álvarez; y el cuarto distrito es el de Huetupe, a cargo del alcalde Anibal Cavanaugh Valverde.

Como en todos los gobiernos locales del país, las municipalidades distritales mencionadas, tal como lo señala la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, tienen un alcalde, teniente alcalde, regidores, una Gerencia Municipal y distintas oficinas encargadas de la ejecución del ordenamiento territorial, la salud, el desarrollo de la infraestructura, el comercio, el transporte, la comunicación, la educación, los programas sociales, la promoción del desarrollo, entre otros, alineados a los planes de la región.

En la provincia del Manu existen comunidades nativas, indígenas en contacto inicial y nativos en situación de aislamiento. Las comunidades nativas se caracterizan por su enfoque estatal en materia de salud, educación y servicios básicos, así como por tener un reconocimiento territorial y una gestión de recursos que pueden provenir del exterior.

Las comunidades nativas ubicadas en la Reserva de Biosfera del Manu son: la de Queros, de Santa Rosa de Huacaria, la de Palotoa-Teparo, y la de Shintuya.

Tabla 18

*Proyectos de Inversión de la Provincia del Manu*

Proyecto	Costo del proyecto	PIM	Devengado	Avance (%)	Devengado acumulado al 2017
1. Estudios de Pre-Inversión	0	500,000	113,700	22.7	1'218,915
2. Mejoramiento de las condiciones para lograr un adecuado desarrollo de las actividades socio-económicas de los distritos de Fitzcarrald y Manu.	4'306,717	62,774	40,845	65.1	1'086,338
3. Mejoramiento del servicio educativo de la I.E. N° 50876 Boca Manu, Provincia de Manu - Madre de Dios.	3'046,363	11,171	0	0	2'911,138
4. Mejoramiento de la Infraestructura de la I.E. José Carlos Mariátegui Salvación - Manu, Provincia de Manu - Madre de Dios.	3'321,009	39,454	0	0	3'231,555
5. Creación del servicio de educación inicial en la localidad de barrio Paititi, Distrito y 6 Provincia de Manu, Región Madre de Dios.	1'540,000	6,274	6,274	100	1'539,999
6. Mejoramiento del servicio educativo de nivel primario IEBR. N 52116 Yomiba, Distrito de Fitzcarrald, Provincia del Manu, Región Madre de Dios.	1'709,167	939,616	157,061	16.7	926,612
7. Mejoramiento de la prestación del servicio educativo del nivel inicial en la I.E. 316 Niño Jesús de la localidad de Villa Salvación, Provincia de Manu, Madre de Dios.	1'180,750	7,461	7,461	100	1'180,750
8. Mejoramiento de los servicios agrícolas de la franja agrícola en la Provincia del Manu, Madre de Dios.	5'407,112	100,000	150	0.1	32,950
9. Ampliación de la capacidad técnica y operativa del PEMD para el desarrollo de la Provincia del Manu, de la Región Madre de Dios.	1'083,607	143,366	0	0	0
10. Construcción de la infraestructura educativa de la institución educativa inicial N° 360, Yomitambo, Distrito Fitzcarrald, Provincia Manu, Región Madre de Dios.	910,000	15,460	0	0	894,365
11. Construcción de la infraestructura educativa de la I.E.B.R. N° 52245 - Sarigueminki (Cacautal), Distrito Fitzcarrald, Provincia Manu, Región Madre de Dios.	1'164,015	1'113,134	62,785	5.6	113,667
12. Ampliación y mejoramiento del sistema de agua y desagüe del centro poblado de Choque, Distrito de Huepetuhe, Provincia de Manu, Región Madre de Dios.	4'030,666	2,650	2,595	97.9	119,945
13. Mejoramiento y ampliación del servicio de educación primaria en las I.E. N52066 Shintuya y N50918 José Abelardo Quiñones y Educación Secundaria en las I.E. Virgen Madre de Dios y Palotoa de la Comunidad Nativa de Shintuya y Comunidad de Palotoa.	6'314,365	130,000	3,235	2.5	60,235

*Nota.* Tomado de «Seguimiento de la ejecución presupuestal (Consulta amigable), por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b. (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>)

También están las comunidades nativas de Shipetiari, la de Diamante, la de Isla de los Valles, la de Tayakome y la Yomybato. Por su parte, los indígenas en contacto inicial son

aquellos grupos que tienen usualmente una ubicación lejana a los centros poblados, por lo que no tienen un acercamiento constante con la sociedad, conservando así sus tradiciones. Las principales poblaciones indígenas en contacto inicial son la de Ríos PiñiPiñi-Mameria, Ríos Palotoa-Shinkivenia, Ríos Sotileja-Cumerjali, Ríos Camisea-Timpía, Ríos Paquiria-Jimblijimjileri y Ríos Mishahua-Serjali. Por su parte, los indígenas en situación de aislamiento, son grupos que deciden evitar cualquier tipo de contacto con las personas extrañas, manteniendo sus tradiciones para subsistir a través de la caza, pesca y la recolección de frutos. Los principales grupos indígenas en situación de aislamiento son los Mashco Piro, los Matsiguenga y los Yora. Por ello, deberá tenerse en consideración que todos dichos grupos con sus propias características y particularidades forman parte de la biodiversidad y multiculturalidad de la provincia del Manu (Tello, 2003).

#### **4.1.2. Márketing y ventas (M)**

La promoción y la generación del desarrollo de la provincia del Manu se encuentran a cargo de la Gerencia Regional de Desarrollo Social y la Gerencia Económica Regional, que son órganos propios del Gobierno Regional de Madre de Dios. De esta manera, cabe indicar que la primera de ellas es un órgano encargado de ejecutar las actividades relacionadas con la educación, la salud, el trabajo, el saneamiento, el desarrollo social, la ciencia, la tecnología, la promoción del empleo, la cultura, los temas de vivienda, entre otros, que reporta a la Gerencia General, de quien depende funcional y jerárquicamente.

En cuanto a la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, depende de la Gerencia General de la Región, y es un órgano encargado de ejecutar las funciones relacionadas a los sectores de producción, agricultura, energía e hidrocarburos, comercio exterior y turismo, minería y pesquería. Asimismo, se encarga de promover la generación de empresas y estimular la ejecución de inversiones privadas en la zona, mediante políticas y programas propios del Gobierno Regional (GRMD, 2014).

En relación con la promoción del empleo, la región plantea políticas para el desarrollo social y focaliza sus esfuerzos en la generación de empleos que: (a) promueven que las empresas no registradas se formalicen y que los trabajadores se encuentren en planillas, con el fin de proteger sus derechos laborales y los ingresos tributarios respectivos; y (b) respeten una inserción laboral de la población que promueva la igualdad de oportunidades.

Asimismo, el desarrollo económico ha sido dividido por sectores. Por ejemplo, en el sector de minería, los lineamientos son: (a) enfatizar la importancia de formalizar y legalizar la minería ilegal y artesanal, con el fin de fomentar el desarrollo de una actividad económica sostenible para la Provincia; (b) promover la producción sostenible y ambientalmente amigable de los minerales, mediante la promoción de tecnologías nuevas que eviten el uso del mercurio; (c) generar sinergia entre las poblaciones locales y la minería para los proyectos de producción agrícola que podrían generarse como consecuencia de los planes de remediación de la minería responsable y; (d) organizar los recursos producto de la actividad minera, en pro de la población en general. En el sector agricultura, los lineamientos son: (a) generar una estrategia de comercio exterior visualizando mercados objetivos que puedan requerir de nuestros productos agrícolas; (b) ampliar la oferta de agroexportación a través de la formación de asociaciones de pequeños y medianos agricultores; y (c) promover la generación de un sistema informático sobre el agro negocio, con el fin de dinamizar el mercado en este rubro, proporcionando mayor información a los agricultores para la toma de decisiones.

De esta manera, cabe señalar que las principales exportaciones de la provincia son las castañas, las nueces y la madera. Por lo tanto, el Manu tiene una fortaleza importante, muy diferenciada a la Reserva Nacional del Manu, que presenta una opción de investigación sobre su biodiversidad con perspectiva académica y científica. En consecuencia, se plantea que se comercialice oro al exterior y los productos del agro propio con valor agregado, hacia países

como Suiza y Estados Unidos. Asimismo, se plantea establecer convenios con instituciones académicas y científicas para la investigación de la biodiversidad de la Reserva Nacional del Manu. Para ello, se buscarán socios estratégicos de la misma región y entidades privadas con interés en el desarrollo de una economía sostenible que beneficie a las poblaciones teniendo en consideración su salud y la conservación de su biodiversidad, como elemento básico de su progreso sostenido (véase la Tabla 19).

Tabla 19

*Exportaciones de Madre de Dios al 2015*

		Sector	Producto	Mercado	FOB USD	Total FOB Por Sector
Exportaciones no Tradicionales Madre de Dios 2015	Agroindustria		Nueces, Castañas, Sin pelar y peladas	Federación Rusa, Estados Unidos, Australia, Colombia, Canadá, Vietnam, Nueva Zelandia, Alemania, Brasil, Polonia, Reino Unido.	12'638,505	12'735,926
			Cacao entero Polvo de camu-camu, aves vivas	España Estados Unidos	77,213 20,207	
	Madera	Madera acerrada, molduras. En tablillas, entre otras.	Reino Unido, Bélgica, China, Republica Dominicana, Francia, Chile, Estados Unidos, Países Bajos (Holanda), Polinesia Francesa, Portugal, Alemania, Singapur, Hong Kong, México.	3'018,543	3'018,543	
	Otros Sectores	Muestras minerales, oro semilabrado, pinturas	Estados Unidos, Turquía y Bolivia.	40,359	40,359	
			Subtotales		157'754,470	15'794,830
Exportaciones Tradicionales Madre	Sector	Producto	Mercado	FOB US\$	Total FOB Por Sector	
	Minería	Oro en barra	Estados Unidos, India, Emiratos Árabes Unidos, Canadá, Suiza	147'613,482	147'408,312	
		Subtotales		147'613,482	147'613,482	
		Total			163'408,312	

Nota. Tomado de «Exportaciones», por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, SIICEX, 2017a. ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_MADRE\\_DE\\_DIOS.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_MADRE_DE_DIOS.PDF))

En relación con los productos ofertados, se deben tener en cuenta los que se detallan en la Figura 4.

MINERIA	AGRICOLA	AGRICOLA	AGROINDUSTRIA	PECUARIO	FORESTAL	ACUICOLA
- Oro	- Nueces del Brasil - Nuez - Arroz - Maíz amarillo	- Plátano - Yuca - Papaya - Naranja	- Fruta exóticas - Copoazu - Aji Amazónico	- Bovino - Ovino - Porcino - Aves	- Moena amazónica - Quinilla colorada - Castaña - Manchinga - Tornillo - Cedro - Caoba - Cetico - Lupuna - Huito - Shirima - Sapote	- Paiche - Bacalao - Sábalo - Gamitana - Palometa - Paco

Figura 9. Potencialidades de cada sector de la provincia del Manu.

Con referencia a la plaza, se señalar que, en base a lo señalado por el SIICEX, los principales mercados objetivos de los productos previamente descritos, son Estados Unidos y Suiza y, por tal razón, el medio de transporte que se tendrá en consideración será el de carretera hasta Tacna, para luego proceder con el embarque marítimo respectivo de los productos de exportación hacia los países de destino. Por su parte, los precios del oro se podrán encontrar en la Tabla 21.

Las empresas que operan en la provincia de Manu son mayormente micro empresas que representan el 95.3% de la base de empresas registradas por el Ministerio de la Producción (véase la Tabla 20). Asimismo, el 26% se dedica a la explotación de minas, el 8,8% a la venta al por menor de alimentos, por lo que podemos relacionar que básicamente la mayor operación que genera empleo es la minería y la comercialización, pudiendo llegar a ser el 33.4% si se consolidan todas las actividades económicas relacionadas a las ventas.

Tabla 20

#### Tamaño de Empresa

Tamaño Empresa	Q	%
Microempresa	282	95.3
Pequeña	11	3.7
Gran empresa	2	0.7
Mediana	1	0.3

Nota. Tomado de «Presupuesto por ministerio», por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2015. ([https://www.mef.gob.pe/es/presupuministerio %20de%20la%20produccion](https://www.mef.gob.pe/es/presupuministerio%20de%20la%20produccion))

Asimismo, a continuación, se detallan las actividades económicas de la provincia del Manu, las empresas dedicadas a cada una de dichas actividades y su distribución porcentual (véase la Tabla 21).

Tabla 21

*Actividades Económicas del Manu*

Actividades Económica	Empresas	%
Explotación de minas	77	2.6
Ventas al por menos de alimentos	26	8.8
Restaurantes bares y cantinas	23	7.8
Otros	18	6.1
Venta al por menor de artículos ferretería	17	5.7
Transporte de carga por carretera	17	5.7
Venta al por menor de productos no especializados	13	4.4
Hoteles	11	3.7
Venta al por menor de productos textiles	10	3.4
Ventas de partes y piezas de vehículos motores	8	2.7
Venta al por menor de productos farmacéuticos	6	2.0
Transporte por vías de navegación	6	2.0
Mantenimiento y reparación de vehículos menores	5	1.7
Silvicultura	5	1.7
Venta al por menor de otros productos	5	1.7
Otros tipos de venta al por menor	5	1.7
Venta al por mayor de alimentos	4	1.4
Ventas al por menor de combustibles para automotores	3	1.0
Venta al por mayor de materiales de construcción	3	1.0
Fabricación de partes y piezas edificios	3	1.1
Venta al por mayor de maquinarias	3	1.0
Tratamiento o revestimiento de metales	3	1.0
Cultivo	2	0.7
Venta de vehículos	2	0.7
Venta al por mayor de combustibles	2	0.7
Fabricación de muebles	2	0.7
Telecomunicaciones	2	0.7
Otras actividades de transporte	1	0.3
Ventas al por mayor de otros productos.	1	0.3
Venta al por menor en puestos de venta y mercados	1	0.3
Elaboración de aceites	1	0.3
Conservación de Carne	1	0.3
Otros tipos de intermediación monetaria	1	0.3
Fabricación de productos metálicos	1	0.3
Venta al por mayor de productos intermedios	1	0.3
Ganadería	1	0.3
Elaboración de productos de panadería	1	0.3
Aserradora de Madera	1	0.3
Actividades inmobiliarias	1	0.3
Fabricación de productos elaborados de metal	1	0.3
Fabricación de prendas de vestir	1	0.3
Construcción de edificios completos	1	0.3

*Nota.* Tomado de «Estadísticas», por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2015. (<http://demi.produce.gob.pe/estadistica/EstRegional/>)

#### 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las principales actividades económicas del Manu se sustentan en los recursos naturales que se obtienen de la cuenca del río Alto Madre de Dios. Sin embargo, el poco conocimiento sobre cómo aprovechar los recursos naturales de la provincia y la difícil accesibilidad a la zona, son los factores que perjudican de forma significativa la extracción, producción y comercialización de productos de forma legal y sostenible. Por eso es que los pobladores han optado por dedicarse a la tala y la minería informal, al considerarlas actividades económicamente viables, lo que ha conllevado a la deforestación de la provincia (Municipalidad Distrital del Manu, 2015).

Cabe señalar que no se cuenta con datos exactos sobre cuáles son las actividades económicas que generan mayor valor agregado bruto para la provincia del Manu. Sin embargo, se tiene como referente las actividades económicas que mayor valor agregado generan para la región Madre de Dios, a la cual pertenece; y entre las cuales están: la extracción de petróleo, gas y minerales, con un 42.7%; comercio, con 11,7%; y agricultura, ganadería, caza y silvicultura, con 6.4% (INEI, 2015b).

En el distrito del Manu, más del 32% de la PEA realiza actividades agrícolas o pecuarias, y de ese porcentaje un 43.1% lo hace en zonas rurales. Asimismo, un segundo grupo de similar porcentaje trabaja como peón, ambulante o vendedor (Municipalidad Distrital del Manu, 2015). De otro lado, la superficie en hectáreas de las unidades agropecuarias con tierras de la provincia es 218,314.95; y la con cultivos, 5,763.47, lo cual es un potencial para la agricultura (INEI, 2012).

Sobre la actividad minera del Manu, la provincia cuenta con un gran potencial de recursos como arcillas, calizas, entre otros; siendo el oro de tipo aluvial el recurso de mayor envergadura. Asimismo, posee una gran cantidad de materiales de construcción como gravas y arenas disponibles para su explotación. La actividad minera ocupa el primer lugar porque

existen enormes yacimientos auríferos fluviales en los distritos de Huepetuhe y Madre de Dios. La producción de oro está claramente liderada por la zona de Huepetuhe, que produce casi el 63% de todo el oro extraído en Madre de Dios. Este dato es muy importante toda vez que el método de producción dominante ‘chute-cargador frontal’ en esta zona es el que mayor impacto negativo está causando sobre el medio ambiente y es el que hace que Huepetuhe sea la zona más sensible a los cambios en el precio internacional de oro, debido a los altos costos de producción del método de extracción allí utilizado (GRMD, 2015).

Las existencias de reservas de oro en la provincia del Manu son del tipo fluvial aluvial como se aprecian en la Figura 6; la importancia de este recurso yace en su fácil comercialización y extracción, por lo que se encuentra en las arenas y depósitos sedimentarios de los ríos de la zona. En la provincia, se llegaron a extraer en el 2011 hasta 725,800 onzas troy de oro; esto debido a la histórica cotización del oro de la época. En el 2015, se extrajeron 402,400 onzas de oro anuales, con una tendencia geométrica al alza (véase la Tabla 22) [Álvarez et al., 2011]. En consecuencia, la producción de la provincia significa el 98% de la producción de la región; y en función al Perú, el 8.9% de la producción acumulada del país en el 2015 (véase la Tabla 23) [Ministerio de Energía y Minas, 2017].

La minería en el país es el motor principal de la economía, y la provincia concentra la mayor parte de la actividad minera de la región, que se convierte en el principal eje generador de ingresos. La producción de 402,400 onzas/anuales en el 2015, es muy significativa, por lo que se requiere dar la relevancia necesaria en la región (Ministerio de Energía y Minas, 2017).

La producción de oro en la provincia ha generado daños ecológicos y de contaminación por los métodos extractivos. En tal sentido, la falta de control y la proliferación de la minería informal y artesanal fueron las causantes de la deforestación en el 2009 de 18,000 hectáreas de bosques, con un impacto proyectado sobre 150,000 hectáreas

más, con diferentes tipos de contaminación (mercurio y derivados del petróleo) [Álvarez, et al., 2011).



*Figura 10.* Mapa de reservas auríferas de la región Madre de Dios. Tomado del «Potencial aurífero del Perú», por el Ministerio de Energía y Minas, 2010. (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/Publicaciones/Mapas/Potencial%20Aurifero%20del%20Peru.zip>)

También es importante mencionar que, en cuanto al recurso de mano de obra, en la provincia del Manu existe un significativo deterioro de los niveles de empleo, sueldos y salarios, lo que se explica por el poco nivel de contratación formal de ese ámbito, lo que hace evidente que el sector privado y público está siendo desplazado por la creciente generación de empleo del sector informal, lo cual conlleva a empleos de menor calidad (GRMD, 2015).

En este punto, también es importante resaltar que el proceso de tercerización de algunas actividades económicas ha implicado el reemplazo de los puestos de trabajo en el

área rural con nuevos puestos en actividades de servicios y comercio con bajos niveles de ingresos y productividad.

Tabla 22

*Producción de Oro en la Región Madre de Dios*

Provincia	Unidad en Miles de Onzas/Anuales					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Manu	612	725.8	380.3	507.6	255.3	402.4
Tambopata	2.2	1.9	14.2	9.2	2.9	6.5
Tahuamani	-	-	-	-	-	-

*Nota.* Tomado de «Sistema de información regional para la toma de decisiones», por el Ministerio de Energía y Minas, 2017. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>)

Prueba de lo expuesto, es que en la ciudad de Villa Salvación impera el subempleo y una tasa de desocupación baja pero no por el desarrollo económico de la provincia, sino por el denominado autoempleo, que ha desarrollado la población como medida de supervivencia (Municipalidad Distrital del Manu, 2015).

Tabla 23 *Mayores Productores de Oro del Perú (Miles de Onzas)*

*Mayores Productores de Oro del Perú (Miles de Onzas)*

Año	Cajamarca	La Libertad	Arequipa	Madre de Dios	Total Nacional
2010	1661.1	1545.3	561.9	614.2	5,275.4
2011	1640.7	1509.4	559.5	727.7	5,343.0
2012	1775.7	1681	533.5	394.5	5,193.8
2013	1464.3	1530.8	405.1	516.8	4,870.4
2014	1416.7	1485.3	452.1	258.2	4,504.2
2015	1343.9	1487.2	439.9	408.9	4,662.9

*Nota.* Tomado de «Sistema de información regional para la toma de decisiones», por el Ministerio de Energía y Minas, 2017. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>)

Con respecto de la actividad comercial, el Manu se caracteriza por ofertar en el mercado externo productos primarios o con escaso valor agregado y por demandar bienes de consumo final y de capital. Por ello, el comercio se basa en productos de origen agrícola, pecuario y forestal, como: yuca, arroz, maíz, frutas, carnes y madera. Asimismo, se comercializa el oro, directamente de los productores a los intermediarios y después a los mayoristas, realizándose estas transacciones sin la presencia de establecimientos comerciales

formales, lo que impide registrar los volúmenes comercializados y la cantidad de comerciantes que usan esta modalidad (Municipalidad Distrital del Manu, 2015).

Con respecto a la actividad agropecuaria, esta se incrementó en 2.2 % en junio de 2015 en relación al 2014. Esto se explica por un incremento en la producción de cacao, en 185.7% en la producción de cacao; 47.5 % en papaya; y 6.7% en carne de ave. Asimismo, la pesca incrementó en 37.7 % a junio de 2015, a raíz de una mayor producción de paco en 72.8% (BCRP, 2015). Es importante mencionar que la pesca carece de cadenas de frío que permitan una mayor conservación de la producción, y es esa la razón por la cual dicha actividad se circunscribe a zonas cercanas a la ciudad de Puerto Maldonado (GRMD, 2015).

Entre otras actividades económicas que se llevan a cabo en el Manu también están la industria manufacturera, que está poco desarrollada en la provincia y se refiere principalmente a la transformación básica de productos agrícolas y forestales. Es una actividad que se realiza a un nivel rudimentario en lo que, a tecnologías de producción, gestión y márketing, se refiere. Sin embargo, se destaca que la provincia tiene un gran potencial de recursos, los cuales podrían ser adecuadamente explotados con ayuda de la inversión pública o privada, lo que permitiría instalar plantas de procesamiento de productos agrícolas, y desarrollar mecanismos de producción intensiva con el fin de obtener productos con valor agregado a partir de frutas, como papaya, plátano, piña, cocona, guayaba y otras; así como obtener productos derivados de la leche como queso, mantequilla y yogurt (Municipalidad Distrital del Manu, 2015).

Del mismo modo, otra de las actividades económicas desarrolladas en el Manu es el turismo. Cabe mencionar que Madre de Dios concentra al 4% de turistas extranjeros que llegan de vacaciones al Perú; y de ese total, un 9% tiene como motivación visitar áreas naturales protegidas, como Parque Natural del Manu (PromPerú, 2015).

No obstante, lo anterior, el desarrollo económico de la provincia se frena por su deficiente infraestructura, ya que esta afecta directamente a la producción, haciendo imposible la promoción de la inversión privada y con ello el incremento de la productividad del capital (GRMD, 2015).

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Los ingresos para la provincia del Manu provienen de la asignación presupuestaria que le otorga el Estado. La Ley N° 30518, la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2017, establece los lineamientos para la asignación del presupuesto respectivo para la región Madre de Dios, el cual asciende a S/. 55'486,869; es decir, tan solo el 0.04% del presupuesto nacional.

Según lo anterior, la Provincia cuenta con un presupuesto que asciende a S/. 11'405,344 para el año 2017, con una distribución a sus distritos del modo siguiente: (a) la Municipalidad Distrital del Manu, 28%; (b) Municipalidad Distrital de Fitzcarrald, 7%; (c) Municipalidad Distrital de Madre de Dios, 41%; y (d) Municipalidad Distrital de Huepetuhe, 24%; siendo este último el que genera el mayor volumen de extracción de oro fluvial de la provincia y a la vez el que tiene mayores pasivos en su ecosistema, mientras sus actividades se sigan realizando en forma ilegal e irresponsable (Álvarez et al. 2011) [véase la Tabla 24].

Respecto al canon, en el año 2014 la provincia del Manu recibió S/. 321,045, de los cuales el 84% fue canon minero y el 16% canon forestal; mientras que en el 2015 solo recibió S/. 25,208 por concepto de canon minero, tal como se aprecia en la Tabla 25.

Cabe resaltar que la actividad económica que contribuyó más al crecimiento económico de la provincia fue la de extracción de minerales e hidrocarburos, que representaron el 42.7% del Producto Bruto Interno (PBI) generado por la provincia; luego de esta, se encontraron las actividades de comercio y agricultura, con un 11.7% y 6.4% del PBI, respectivamente (véase la Tabla 24).

Tabla 24

*Distribución del Gasto del Presupuesto del Sector Público (en Soles)*

País Región Provincia Distrito Pliego	Recursos Ordinarios	Recursos Directamente Recaudados	Recursos Determinados	Total	%
Perú				142,471'518,545	100
Madre de Dios	2'122,738	11'140,071	42'224,060	55'486,869	0.04
Manu	635,368	2'339,526	8'430,450	11'405,344	0.01
Municipalidad Distrital de Manu	290,386	250,000	2'625,471	3'165,857	28
Gastos corrientes	276,792	250,000	1'470,338	1'997,130	
Gastos de capital	13,594		1'155,133	1'168,727	
Municipalidad Distrital de Fitzcarrald	17,560	110,000	643,089	770,649	7
Gastos corrientes	17,560	20,000	469,301	506,861	
Gastos de capital		90,000	173,788	263,788	
Municipalidad Distrital de Madre de Dios	254,495	805,200	3'635,619	4'695,314	41
Gastos corrientes	254,495	340,200	1'985,168	2'579,863	
Gastos de capital		465,000	1'650,451	2'115,451	
Municipalidad Distrital de Huetpetuhe	72,927	1'174,326	1'526,271	2'773,524	24
Gastos corrientes	72,927	852,126	1'050,971	1'976,024	
Gastos de capital		322,200	475,300	797,500	
		322,200	475,300	797,500	

*Nota.* Adaptado del «Anexo 6: Distribución del gasto público por gobiernos locales y fuentes de financiamiento. Ley N°30518 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017», por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017. (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>)

#### 4.1.5. Recursos humanos (h)

En el Manu, el recurso humano lo constituye su población que, como podrá apreciarse en la Tabla 27, asciende a un total de 20,290 personas, distribuidas en los cuatros distritos de la provincia.

Dicha población se encuentra dividida en el sector urbano y rural; es decir, aquella perteneciente a la ciudad y pueblo central, y aquella que se ubica en las afueras de dichos pueblos y, por ende, con menos acceso a infraestructura de mayor envergadura. En la Tabla 28 se observan las estadísticas de la división de la población; y en la Tabla 29, a la población censada urbana al 2007.

Tabla 25

*Provincia de Manu: Tipo de Canon Transferido (en Soles)*

Distrito	2014		2015	
	Canon Forestal	Canon Minero	Canon Forestal	Canon Minero
Manu	7,185	28,308	-	2,752
Fitzcarrald	3,282	13,948	-	1,362
Madre de Dios	26,580	121,234	-	15,122
Huepetuhe	14,080	106,428	-	5,972
<b>Total</b>	<b>51,127</b>	<b>269,918</b>	<b>-</b>	<b>25,208</b>

*Nota.* Tomado de «Sistema de información regional para la toma de decisiones», por el Ministerio de Energía y Minas, 2017. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>)

Las defunciones por su lado, ocurren también en mayor medida en el distrito de Madre de Dios y, asimismo, en el Manu, tal como podrá observarse en la Tabla 31.

Tabla 26

*Tabla PBI por actividad de la Provincia del Manu*

Actividades	VAB	%
Extracción de petróleo, gas y minerales	213,488	42.7
Comercio	58,444	11.7
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	32,030	6.4
Construcción	31,984	6.4
Manufactura	25,743	5.2
Transporte, almacén., correo y mensajería	20,894	4.2
Administración pública y defensa	20,549	4.1
Alojamiento y restaurantes	13,532	2.7
Telecom. y otros servicios de información	8,853	1.8
Electricidad, gas y agua	3,556	0.7
Pesca y acuicultura	373	0.1
Otros servicios	70,333	14.1

*Nota.* Adaptado del «Anexo 7: Distribución del gasto público por gobiernos locales y fuentes de financiamiento. Ley N°30518 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017», por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017d. (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>)

La población de la provincia del Manu tiene tendencia de crecimiento, lo cual resulta positivo debido que se requerirá de mayor cantidad de personas para la ejecución de las estrategias planteadas en aras del desarrollo de la provincia.

Tabla 27

*Población Censada de la Provincia del Manu (Personas)*

Año	Fitzcarrald	Madre de Dios	Manu	Huepetuhe	Total
2007	1263	9404	2645	6978	2090

*Nota.* Tomado de «Censos nacionales 2007, XI de población y VI de vivienda», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados>)

Tabla 28

*Población Censada Rural (Personas)*

Año	Fitzcarrald	Manu	Huepetuhe	Madre De Dios
2007	902	1794	2097	8236

*Nota.* Tomado de «Censos nacionales 2007, XI de población y VI de vivienda», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados>)

Resulta relevante señalar también que la población de la provincia aún tiene niveles de pobreza extrema en sus cuatro distritos, sobre todo la del Manu, cuyo 10% de población no puede satisfacer las necesidades básicas que requieren para subsistir, conforme se detalla en la Tabla 29.

Tabla 29

*Población Censada Urbana (Personas)*

Año	Fitzcarrald	Madre De Dios	Manu	Huepetuhe
2007	361	1168	851	4881

*Nota.* Tomado de «Censos nacionales 2007, XI de población y VI de vivienda», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados>)

Respecto a las condiciones educativas de la población, resulta relevante señalar también que la cantidad de centros educativos ha aumentado en los últimos seis años, tal como puede apreciarse en la Tabla 30, como parte proyectos de los proyectos de inversión de la región Madre de Dios en la provincia del Manu.

Tabla 30 *Nacimientos Registrados (Personas)**Nacimientos Registrados (Personas)*

Año	Fitzcarrald	Manu	Madre De Dios	Huepetuhe
2010	25	34	91	-
2011	69	79	277	102
2012	27	64	223	-
2013	-	61	183	-
2014	7	38	141	-
2015	7	69	141	-

*Nota.* Tomado de «Censos nacionales 2007, XI de población y VI de vivienda», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados>)

Sin embargo, se indica que dicho aumento de centros educativos no resulta aún suficiente para contar con una mano de obra calificada que contribuya a que la provincia del

Manu empiece a producir bienes o prestar servicios con valor agregado, ya que, como puede observarse en la Tabla 31, solo existe un centro con educación superior no universitaria, en el distrito del Manu.

Tabla 31

*Defunciones Registradas (Personas)*

Año	Fitzcarrald	Manu	Madre De Dios	Huepetuhe
2010	-	1	4	-
2011	-	8	12	18
2012	-	5	7	-
2013	2	-	7	-
2014	1	7	5	-
2015	-	5	5	-

*Nota.* Tomado de «Natalidad, mortalidad, nupcialidad 2015», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1407/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1407/libro.pdf))

La provincia del Manu tiene la característica que el 58.4% de la Población Económicamente Activa además del 53.2% son de género masculino, la Población Económicamente Activa no ocupada es 1.75%. La distribución de esta población por sectores económicos presenta en la extracción de minerales 23.1%, agricultura 12.4% y comercialización 23%. (INEI, 2007). El 19,2% de la población de la Provincia del Manu se encuentra en pobreza total y el 2,9% en pobreza extrema, el gasto per cápita es S/. 344,9, existen 7,955 personas como población en hogares con más de dos necesidades básicas insatisfechas, existen 12,676 personas como población en viviendas sin desagües de ningún tipo (INEI, 2007).

La tasa de analfabetismo es 4.8%, de los cuales 1.7% son niños de 6 a 16 años, son 15604 personas que no tienen ningún tipo de seguro de salud que representa el 76,9% de la población de la provincia del Manu, el 5,8% no tiene partida de nacimiento y el 11,6% que son mayores de 18 años y no tienen ni documento nacional de identidad (INEI, 2007).

Sin perjuicio de ello, se concluye que la provincia tiene una población creciente y, además, una PEA que será útil en el desarrollo del Manu. Sin embargo, existe debilidad en cuanto a calidad de mano de obra.

Tabla 32

*Incidencia de Pobreza Extrema (Porcentaje)*

Año	Fitzcarrald	Manu	Madre de Dios	Huepetuhe
2009	7.4	10.4	1.2	1.5

*Nota.* Tomado de «Censos nacionales 2007, XI de población y VI de vivienda», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados>)

**4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Las comunicaciones en la provincia del Manu se limitan a las de telefonía fija y celular, así como a la televisión por cable e internet. Siendo ello así, la provincia se encuentra como la menos desarrollada en este campo en la región Madre de Dios (D'Alessio, O'Brien, Bustamante, Segura & Wetzell, 2012).

La Tabla 33 indica que, en referencia a las otras tres provincias de la región, la del Manu tiene un 3.5% de algún tipo de comunicación. Por ello, la relación del total de hogares sin conexión alguna en relación a los que sí cuentan con algún sistema de comunicación es 14%, lo cual indica que esta provincia es la más baja de la región en este sector.

Tabla 33 *Centros Educativos (Centros Educativos)**Centros Educativos (Centros Educativos)*

Año	Fitzcarrald	Manu	Madre De Dios	Huepetuhe
2010	14	31	22	33
-2011	14	25	25	31
2012	14	32	25	31
2013	17	35	31	33
2014	18	30	30	31
2015	18	36	35	31

*Nota.* Tomado de «Censos nacionales 2007, XI de población y VI de vivienda», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados>)

En tal sentido, en la provincia se desarrollaron esfuerzos conjuntos con otros gobiernos locales para realizar el proyecto de la implementación de la red de banda ancha desde Juliaca con terminación en Puerto Maldonado, en el año 2010; lo cual ha generado que en la actualidad se tenga un nodo de fibra óptica (banda ancha) en el provincia de Tambomanu en la ciudad de Puerto Maldonado, desde la cual se irradia la señal de

telecomunicaciones a las provincias vecinas, como la del Manu (Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], 2017).

Tabla 34

*Instituciones del Sistema Educativo Superior no Universitario (Centros Educativos)*

Año	Fitzcarrald	Manu	Madre de Dios	Huepetuhe
2009	-	1	-	-
2010	-	1	-	-
2011	-	1	-	-
2012	-	1	-	-
2013	-	1	-	-
2014	-	1	-	-
2015	-	1	-	-

*Nota.* Tomado de «Censos nacionales 2007, XI de población y VI de vivienda», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados>)

La infraestructura de transporte aéreo consta de un aeropuerto ubicado en la comunidad de Diamante y otro en Patria, cerca de Pillcopata, que aún no se encuentra en funcionamiento. Los vuelos son realizados solo cuando hay turistas. La pista de aterrizaje del aeropuerto Boca Manu (Comunidad Diamante) es precaria, está solo afirmada y tiene únicamente servicio de radiocomunicación.

Tabla 35 *Madre De Dios: Servicios de los que Dispone el Hogar Según Provincia*

*Madre de Dios: Servicios de los que Dispone el Hogar Según Provincia*

Provincia	Servicios que disponen el hogar						
	Área de Residencia	Total	Teléfono Fijo	Teléfono Celular	Conexión Internet	Conexión CCTV	Ninguno
Tambopata		19,922	2,725	9,472	204	3,432	9,169
	Área urbana	16,624	2,702	9,120	202	3,404	6,255
	Área Rural	3,298	23	352	2	28	2,914
Manu		4,879	86	158	39	346	4,337
	Área urbana	1,955	72	88	27	138	1,700
	Área Rural	2,924	14	70	12	208	2,637
Tahuamanu		2,693	26	989	9	60	1,657
	Área urbana	1,844	23	964	9	53	842
	Área Rural	849	3	25	0	7	815

*Nota.* Tomado de «Consulta por encuestas: ENAHO metodología actualizada», por Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2009. (<http://www.inei.gob.pe/srienaho/Enaho2010N.asp>)

Es decir, no cuenta con servicios de seguridad aérea. Asimismo, la red de comunicaciones en la Reserva de la Biosfera del Manu solo tiene estaciones de radiotransmisores conectados a través de una red de operadores particulares e institucionales ubicados en los centros poblados.

El programa radial es una plataforma de alcance general en la provincia, que da a conocer el trabajo realizado en el Manu, para informar las actividades ecosostenibles y la revaloración de la multiculturalidad de la provincia. Del mismo modo, el SERNANP, a través de la estrategia de comunicación de sus áreas naturales protegidas (ANP), tiene como objetivo sensibilizar a la población en lo que respecta al cuidado de estas áreas, resaltando los beneficios ambientales que proveen el cuidado de las mismas y el respeto por la interculturalidad, la diversidad de género y la participación ciudadana.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El desarrollo y la investigación de la biodiversidad de la provincia se encuentra a cargo del Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana, que tiene como objetivo ejecutar la investigación, el inventario, el control y la revisión de los recursos de la zona amazónica peruana; promoviendo su utilización ecosostenible y la posibilidad de industrializar y comercializar sus recursos para promover justamente el desarrollo social y económico de la provincia. Así, por ejemplo, cabe indicar que, en el año 2017, el IIAP tiene como uno de sus principales proyectos el mejoramiento de la transferencia de la tecnología acuícola, a fin de contribuir con una alimentación cada vez más segura en la amazonia peruana (IIAP, 2017b).

La región de Madre de Dios tiene como propósito resguardar los lagos, cochas, ríos y áreas de agua en peligro, debido a la minería ilegal que viene incrementándose en la zona. Por ello, ha creado un centro de investigación acuícola que es uno de los más modernos de la región amazónica, contando así con una planta de alimentos balanceados y una planta de reproducción de larvas o laboratorio de reproducción de peces. Esta planta tiene un laboratorio de bioquímica, que está al servicio de la investigación de alimentos balanceados, cuenta con 12 estanques para la crianza de peces y uno para la reproducción de alevinos de

paiche. El proyecto tiene por objetivo mejorar también el conocimiento sobre tecnología a través de cursos, talleres y capacitación técnica.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos sirve para identificar las fortalezas y debilidades que existen en una organización, en este caso en la provincia del Manu. Esta identificación se genera a partir del análisis interno AMOFHIT para ponderar la importancia de los factores de éxito internos clave, tanto de las fortalezas como de las debilidades, los cuales, sumados, no deben ser más de 1 (véase la Tabla 36).

#### **4.3. Conclusiones**

Se concluye que la provincia es influida en forma directa por el gobierno regional, a través de los proyectos e inversiones que realiza. A nivel de mercado, la Provincia del Manu se dedica a la exportación de oro, la agroindustria y la explotación maderera para el mercado internacional, siendo los destinos de exportación Estados Unidos, China, Canadá, Brasil, los más frecuentes. En su cotización, el oro ha tenido un crecimiento importante en los dos últimos años, por lo que es una actividad económica que puede fomentar el desarrollo de la provincia local, convirtiéndose así en una oportunidad de mercado por explotar de forma sostenible.

La población del Manu tiene un resultado positivo por su poca tasa de defunción y su incremento de natalidad, lo cual representa el crecimiento del recurso humano en la Provincia. Sin embargo, la población tiene hasta un 10% de falta de atención en los servicios de salud y educación, siendo una de las más altas tasas del país. A nivel de servicios de comunicación, presenta un crecimiento sostenible en telefonía móvil, telefonía fija e internet y, respecto a la investigación, existe un potencial de crecimiento para agricultura y desarrollo de la pesca, pero no para la tecnología, que es una de sus principales deficiencias actuales. Por ende, la Provincia del Manu es una con recursos positivos para su desarrollo, pero que

requieren desarrollarse y potenciarse, a fin de poder servir como elemento impulsador del crecimiento de la Provincia que permita no solo un crecimiento económico, sino también social.

La deforestación ha sido tratada como un problema a lo largo del capítulo. Sin embargo, tal como se desarrolla en el punto 4.1.3 del análisis interno, es la producción de oro en la provincia la que ha generado los daños ecológicos y de contaminación por sus métodos extractivos. Así pues, es la proliferación de la minería informal y artesanal la causante en el 2009 de 18,000 hectáreas de bosques, con un impacto proyectado sobre 150,000 hectáreas más, con diferentes tipos de contaminación (mercurio y derivados del petróleo) [Álvarez, et al., 2011). Siendo ello así, es que el enfoque de nuestro Plan Estratégico se centró en solucionar el problema principal, es decir, la minería informal.

Tabla 36

*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Internos Clave	Peso	Valor	Peso Ponderado
<b>Fortalezas:</b>			
1. Recursos auríferos fluviales	0.20	4	0.80
2. Existencia de biodiversidad flora y fauna	0.15	4	0.60
3. Superficies disponibles para cultivo	0.05	3	0.15
4. Bono demográfico creciente en la zona	0.05	3	0.15
5. Recursos hídricos	0.10	4	0.40
	0.55		2.10
<b>Debilidades:</b>			
1. Minería informal en la provincia del Manu	0.20	1	0.20
2. Deficiencia de infraestructura educativa	0.10	1	0.10
3. Deficiencia de servicios de salud	0.05	1	0.05
4. Infraestructura vial, aérea, portuaria y telecomunicaciones deficiente	0.10	1	0.10
	0.45		0.45
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

## **Capítulo V. Intereses de la Provincia del Manu y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses organizacionales son aquellos que tratan de ser logrados a toda costa (D'Alessio, 2014). Estos intereses se enfocan en alcanzar el éxito al interior de la provincia ya sea en la industria, en el comercio, en el bienestar de la población, así como en los mercados externos en los cuales deben competir con otras provincias.

### **5.1. Intereses de la Provincia del Manu**

El primer interés identificado para la provincia es el de incentivar la minería formal, ya que a setiembre de 2016 la minería ilegal generó 13.3 TM de producción de oro, lo que significó un aumento de 4.2 TM o 46% por encima de la producción del mismo periodo del año anterior (Crece producción informal de oro y cae de la minería formal, 2016). En febrero de 2012, se publicó un decreto legislativo que incorporó al Código Penal los delitos de minería ilegal, estableciendo como criterio para determinar la condición de minería ilegal a las operaciones que no cuenten con autorización de inicio de operaciones. De esta manera, se dispuso una sanción de 4 a 12 años de pena privativa de la libertad por financiamiento de minería ilegal, así de 2 a 6 años de pena privativa de la libertad por adquisición, venta, distribución o comercialización de productos provenientes de la minería ilegal.

En adición a ello, se dispuso también la sanción de inhabilitación de obtener y explotar, a título propio ni a través de terceros, concesiones mineras metálicas o no metálicas, o comercializar sus productos por un periodo de 2 a 12 años, el decomiso de los bienes, maquinaria, equipos e insumos de la operación, y multas por hasta un máximo de US\$ 13'000,000, por incumplimiento de las normas mineras. Sin embargo, dichas normativas no fueron suficiente para lograr la formalización, en la medida que muchos de los informales e ilegales vieron como desincentivo para alinearse a la norma, los costos de remediación y el pago de impuestos. Por tal motivo, el interés de la provincia será ahora incentivar la minería formal, pero a través de incentivos positivos, tales como la comunicación de beneficios de la

formalización en lo que respecta a la comercialización del oro hacia los mercados internacionales, y a través del incremento de eficiencia en la fiscalización por parte de las autoridades.

El segundo interés identificado para la provincia es el de promover la agricultura intensiva. La provincia del Manu tendrá como uno de sus principales intereses el fomentar una agricultura que permita aprovechar la tierra durante todo el año, a través de la siembra de productos alternos que puedan ir produciéndose conforme al clima de cada temporada. Ello, resulta relevante para tener una fuente de generación de ingresos sostenible para la población que, en cuanto a agricultura, es actualmente un 6% del PBI (INEI, 2015).

El tercer interés identificado consiste en promover la investigación de la biodiversidad. La provincia tendrá también como interés promover la investigación de su biodiversidad, ya que la potencialidad de que puedan descubrirse nuevas propiedades y beneficios de plantas o animales en la provincia, es alta. De este modo, se considera que un centro de investigación resulta primordial, porque permitirá dar valor agregado a la producción local, tanto en las plazas internas como exteriores.

El último interés de la provincia es mejorar su infraestructura vial. Una de las principales limitaciones para el desarrollo de la provincia del Manu es el deficiente estado de la carretera a partir de Paucartambo, especialmente en temporada de lluvias, en la que son frecuentes las interrupciones de la ruta por derrumbes o huaycos. En general, el acceso entre los centros poblados es muy limitado en razón del escaso mantenimiento a los caminos, la inexistencia de puentes y de señaléticas. Por tal razón, uno de los principales intereses de la provincia del Manu será mejorar la infraestructura vial en beneficio de la población y el crecimiento del comercio, que requiere carreteras que permitan transportar aquellos bienes que se ofrezcan.

## **5.2. Potencial de la Provincia del Manu**

Tal como se desprende del desarrollo de los capítulos anteriores, la provincia del Manu tiene un claro potencial en la explotación sostenible de la minería aurífera fluvial, la ejecución de una agricultura en razón de la riqueza de sus tierras y cultivos, y en la investigación de las propiedades de su biodiversidad, que son un patrimonio de la humanidad.

## **5.3. Principios Cardinales de la Provincia del Manu**

Los siguientes principios cardinales permitirán determinar el panorama exterior a tener en perspectiva para lograr las metas propuestas en el presente trabajo. En consecuencia, la influencia de terceras partes se analiza porque resulta relevante tener en consideración que las relaciones con otros siempre estarán influenciadas por terceros, con intereses comunes o divergentes a dicha interacción. Por ello, si bien la mayor parte de exportación de oro se va a Suiza; y en segundo lugar, a Estados Unidos (SIICEX, 2017b), se advierte que la cantidad de oro que estos países requieran de la provincia del Manu, dependerá de las políticas nacionales sobre exportación de oro, así como de los tratados de libre comercio, y del impacto que generen terceros Estados en las economías de dichos países, ya que si la economía de Suiza o de Estados Unidos se desacelera, entonces ya no requerirán de la misma cantidad de oro para mover su economía.

Los lazos pasados y presentes resultan primordiales, en la medida que la expectativa de la provincia se basará en un componente histórico de comportamientos y relaciones previas que, en la mayoría de los casos, se proyectará hacia el futuro. Siendo ello así, se espera resistencia a la formalización de la minería, en la medida que ya en el 2012 se emitió un paquete normativo para lograrlo y, a pesar de existir un plazo de adecuación y formalización, este no fue cumplido porque los costos de remediación y pago de impuestos desincentivó a los informales a alinearse con la legalidad. Por tal razón, el enfoque de la provincia para lograr la formalización se basará ahora en la comunicación de los beneficios que se lograrían

con la formalidad, teniendo en consideración el mercado de exportación con una demanda creciente (SIICEX, 2017b).

Asimismo, se esperan alianzas con entidades e instituciones que promueven la investigación y el desarrollo respecto a la biodiversidad que se tiene en la provincia del Manu. Así, por ejemplo, se espera el apoyo de universidades peruanas y del extranjero, interesadas en la investigación de las distintas propiedades que pueden tener la flora y fauna del Manu, así como entidades multilaterales, como el Banco Mundial, que suele financiar y liderar proyectos que permitan el desarrollo de las economías.

El contrabalance de intereses son las ventajas comparativas y costos comparativos de la provincia del Manu para evaluar la posibilidad de obtener estrategias conjuntas con terceros países o provincias que permitan lograr objetivos beneficiosos para todos los involucrados. Teniendo ello en cuenta, se debe advertir que la provincia del Manu tiene diversos yacimientos de oro que resultan atractivos para mercados como Suiza y Estados Unidos, que requieren de este mineral. Asimismo, tiene una biodiversidad que le permitirá desarrollar una agricultura intensiva y de investigación de flora y fauna, que podría resultar atractivo, por ejemplo, para Bolivia, cuyo mercado y normativa está migrando hacia un consumo de alimentos naturales y saludables. Finalmente, la provincia del Manu deberá dirigir también sus esfuerzos a que sus productos sean partícipes de los beneficios que se generan con la Alianza del Pacífico, cuyo objetivo principal es impulsar el crecimiento y desarrollo económico de los países de dicho bloque, conformado por México, Colombia, Chile y Perú (Alianza del Pacífico, 2017).

Finalmente, el principio cardinal de conservación de los enemigos resulta relevante en la medida que se necesita ser competitivos, innovar, desarrollar nuevas estrategias y ser eficientes. Dichos incentivos se generan, principalmente, cuando existe competencia y es por ello que resulta positivo mantener a los denominados enemigos. Por tal razón, para la

provincia del Manu, es importante mantener excelentes competidores como Brasil, que tiene también centros de investigación en su Amazonía. De esta manera, deberá advertirse que en el 2015 se instaló en Brasil el Observatorio de Torre Alta de la Amazonía, que tiene como finalidad realizar investigaciones ambientales en la región. Dicha iniciativa se llevó a cabo con la ayuda del Instituto Alemán Max Planck, el Instituto Nacional de Investigación de la Amazonía y la Universidad Regional del Amazonas (Instituto Nacional de las Investigaciones de la Amazonía, 2015). Teniendo ello en cuenta, la provincia del Manu tiene a nivel comparativo altos estándares que alcanzar para atraer la inversión en la investigación de su biodiversidad, ya que su meta debe apuntar a ser la mejor en este rubro.

#### 5.4. Matriz de Intereses de la Provincia del Manu (MIO)

La presente matriz tiene como finalidad identificar los intereses de la provincia del Manu, con el fin de comparar la intensidad de su importancia respecto a otros países que también tengan dichos intereses como eje para su desarrollo económico (véase la Tabla 37).

Tabla 37. *Matriz de Intereses de la Provincia del Manu (MIO)*

*Matriz de Intereses de la Provincia del Manu (MIO)*

Interés Provincial Manu	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Impulsar la minería formal	Ahafo	Kimberleys	-
	Ghana	Sudáfrica	
	(+)	(+)	
Desarrollar la agricultura	Paras	Paras	-
	Brasil	Brasil	
	(+)	(+)	
Desarrollar la investigación de la biodiversidad	Paras	Kimberleys	-
	Brasil	Sudáfrica	
	(+)	(+)	
Mejorar la infraestructura vial	Paras	Kimberleys	-
	Brasil	Sudáfrica	
	(+)	(+)	

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Según el análisis previo relacionado, se generaron cuatro OLP al 2028, que buscan cumplir con la visión establecida en este Plan (véase la Tabla 38).

Tabla 38

*Objetivos de Largo Plazo (OLP)*

OLP 1:	Reducir la producción de minería aurífera informal en la provincia del Manu que actualmente es de 13.3 TM a 3.99 TM para el 2028.
OLP 2:	Posicionar a la provincia del Manu como el principal productor de oro responsable de un 0% a un 30% de la producción total anual de la región para el 2028.
OLP 3:	Incrementar el aporte de producto bruto interno total anual de la agricultura de la provincia del 6% al 9% para el 2028.
OLP 4:	Desarrollar cuatro nuevos centros de investigación académica y científica de la flora y fauna de la provincia del Manu, adicionales a la IIAP, para la generación de oportunidades de negocio para el año 2028.

- **OLP1:** La minería aurífera informal es uno de los principales problemas de la provincia; asimismo trae corrupción, evasión de impuestos, delincuencia y tiene impactos significativos al medio ambiente por el uso irresponsable del mercurio. La exigencia de las normas mineras, las multas y las penas no han servido para la formalización. Por tal motivo, se plantea la formalización del oro informal en un 70%, de 13.3 TM a 3.99 TM que fue lo producido en el 2016, mediante la generación de mecanismos para la comercialización del oro a precio del mercado mundial, la colaboración en técnicas eficientes y tecnologías, además de la generación de una asociación de mineros para el desarrollo económico.
- **OLP2:** La producción de oro responsable es un eje para la remediación ambiental. Por tal motivo, mediante el uso de mesas gravimétricas que elimina el uso de mercurio, la explotación será responsable. Asimismo, los impactos ambientales serán mitigados en la provincia, con la promoción del uso de este nuevo proceso a los mineros formales, que representen como mínimo al 30% de la producción total de la región.
- **OLP3:** Según el último censo agropecuario del 2012, se identificó el potencial de tierras para el cultivo de casi un 60%. Asimismo, el incremento de las exportaciones agrícolas hace que sea factible incrementar el aporte del producto interno de esta

actividad en 50%, de 6% a 9%, teniendo en cuenta la agricultura tradicional, semi-intensiva e intensiva.

• **OLP4:** Actualmente, solo el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana es la única institución que busca generar ventaja competitiva en la provincia. Es por eso que mediante la creación de nuevos centros de investigación académica y científica de la flora y fauna de la provincia del Manu, adicionales a la IIAP, se busca hallar recursos no identificados con propiedades comerciales que generen desarrollo económico de la actividad de la Provincia.

## 5.6. Conclusiones

El crecimiento de la provincia del Manu está focalizado en mejorar los servicios básicos y su alcance en educación, salud e inclusión social, con el fin de disminuir la pobreza. Asimismo, la actividad productora se centra en la actividad minera y agropecuaria. La Provincia se ve interesada en un mejor reparto de infraestructura proveniente de los cánones mineros y forestales, debido a que carece de redes viales para implementar el acceso con carreteras y vías de acceso a las zonas pobladas y productoras. Por eso es que el enfoque para el desarrollo de la provincia será el impulso de la minería formal, la investigación de la biodiversidad y el fomento de una agricultura como actividad de gran potencial.

El motivo por el cual no se incluyó al turismo como una actividad a ser ejecutada en el Plan Estratégico 2018-2028, ni tampoco como interés de la Provincia del Manu es porque tal como se señala en el punto 1.1. del Capítulo 1 de nuestra tesis, en el 2015 solo había 41 establecimientos de hospedaje con una capacidad de 419 camas y, entre el 2014 y el 2015 la tasa de ocupación de habitaciones fue de 16.1% y 20.1% respectivamente, lo que generó el 4% del producto bruto interno de la Provincia (INEI, 2015a). Por ende, siendo que de esta actividad no dependerá el desarrollo de la Provincia en el plazo señalado.

## Capítulo 6. El Proceso Estratégico

El proceso estratégico comprende una serie de actividades que buscan obtener información sobre los aspectos externos e internos que afectan a la provincia. Sobre la base del análisis de dichos aspectos, se podrán determinar las estrategias a implementarse para alcanzar los OLP y en consecuencia la visión.

### 6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Mediante la matriz FODA de la provincia, se emparejaron cada uno de los factores críticos de éxito determinados, como: (a) fortalezas, en yacimientos fluviales de oro en la provincia;(b) oportunidades, con la creciente demanda mundial por recursos;(c) debilidades, referidas a la presencia de la minería informal y artesanal; y (d) amenazas, dadas por la corrupción y la falta de seguridad en la región de Madre de Dios (véase la Tabla 39).

También, el propósito es poder determinar las estrategias que permitirán a la provincia potenciar sus fortalezas (promover la minería formal responsable con el medio ambiente) y/o mitigar sus debilidades (promover la fiscalización y el control interno del cumplimiento de la normatividad aplicada a la minería), con el de aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas de su entorno.

En tal sentido, las fortalezas identificadas para la provincia, al ser confrontadas contra las oportunidades del entorno, permitirán una explotación racional y respetuosa los recursos que posee el Manu, los cuales pueden constituirse como una ventaja comparativa o competitiva, como es el caso de las reservas de oro fluvial, la biodiversidad de flora y fauna, la superficie disponible para el cultivo y el gran potencial de recursos hídricos. Mientras que la comparación de las fortalezas frente a las amenazas, permitirá diseñar estrategias que posibiliten disminuir el impacto de estas últimas. Asimismo, se identificaron varias debilidades en el Manu, lo que ha conllevado a formular estrategias defensivas que permitan mitigar las amenazas.

Tabla 39

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas	Debilidades
		1.. Recursos auríferos fluviales	1.. Minería informal en la Provincia del Manu
		2. Existencia de Biodiversidad flora y fauna	2. Deficiencia de infraestructura educativa
		3. Superficies disponibles para cultivo	3. Deficiencia de servicios de Salud
		4. Bono demográfico creciente en la zona	4. Infraestructura vial, aérea, portuaria y telecomunicaciones deficiente
		5. Recursos hídricos	5. Minería informal en la Provincia del Manu
Oportunidades	Estrategias FO Explote	Estrategias DO Busque	
1. Demanda mundial creciente por recursos naturales	Impulsar la Minería formal y responsable para la generación de un clúster consolidado. (F1,O1,O5)	Ejecutar campañas de formalización de la minería para acceso de los beneficios de la exportación mundial (D1, O1, O5)	
2. Crecimiento de la industria Turística: Ecológico, gastronómico, cultural y arqueológico.	Desarrollar la Agricultura mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación. (F1, F4,O1)	Fomentar la inversión en vías de acceso para transportar productos locales para satisfacer la demanda interna y externa. (D4, O1,O3)	
3. Acceso a la carretera interoceánica.	Propiciar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura para la demanda interna y externa. (F2,O3,O5,O7)		
4. Apertura de nuevos mercados por medio de TLC con países desarrollados y en vías de desarrollo	Impulsar la ejecución de proyectos de inversión para la construcción de plantas de energía a hidráulicas para la industrialización de la región. (F5,O6,O7)		
5. Tendencia mundial para fomentar el desarrollo económico sostenible y la protección del medio ambiente contra el cambio climático.			
6. Solidez, estabilidad macroeconómica, crecimiento de la economía peruana y la capacidad adquisitiva.			
7. Adecuado marco legal para las inversiones y crecimiento del comercio electrónico.			
Amenazas	Estrategias FA Confrontar	Estrategias DA Evitar	
1. Estándares internacionales de alta calidad.	Impulsar la tecnificación de la extracción del oro fluvial. (F1,A1)	Potenciar la fiscalización y el control interno del cumplimiento de la normatividad aplicada a la minería (D1, A2)	
2. Corrupción e inseguridad jurídica a nivel nacional	Fomentar la promoción de los clúster de minería formal y agricultura para la obtención de mayores de recursos en la región (F1,F2,A4,A5)	Impulsar planes de acción y la obtención de presupuestos para la gestión de riesgos (D2,D3,D4,A3)	
3. Ocurrencia de fenómenos climáticos.	Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir los costos (F1,A6)		
4. Recorte de asignación presupuestaria por parte del Ministerio de Economía y Finanzas para la Provincia del Manu.			
5. Grupos políticos nacionales en contra de la minería.			
6. Caída del Precio del Oro			
7. El descubrimiento de patentes brasileños de los beneficios de la flora y fauna amazónica.			

## 6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Los resultados obtenidos en esta matriz PEYEA (Tabla 32 y Figura 6) indican que a la provincia del Manu le corresponde asumir una postura defensiva.

Tabla 40

*Calificación de Factores de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para la Provincia del Manu*

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa		
Fortaleza Financiera (FF):		Estabilidad del Entorno (EE):		
Rendimiento de la inversión	2	Cambios Tecnológicos	4	
Apalancamiento	1	Tasa de Inflación	4	
Liquidez	1	Variabilidad de la demanda	4	
Capital de Trabajo	2	Rango de precios de los productos de la competencia	5	
Flujo de Caja	2	Barreras de entrada al mercado	2	
Facilidad para salir del mercado	2	Presión Competitiva / rivalidad	3	
Riesgo involucrado en el negocio	3	Elasticidad de precios de la demanda	3	
Rotación de inventarios	2	Presión de los productos sustitutos	4	
Uso de las economías de escala y experiencia	3			Eje Y
Promedio	2	Promedio	-2.38	-0.38
Ventaja Competitiva (VC):		Fortaleza de la Industria (FI):		
Participación del mercado	4	Potencial de crecimiento	4	
Calidad del producto	4	Potencial utilidades	3	
Ciclo de vida del producto	4	Estabilidad financiera	2	
Lealtad del Consumidor	2	Utilización de recursos	4	
Utilización de la capacidad de los competidores	2	Intensidad de capital	1	
Conocimiento tecnológico	1	Facilidad de entrada al mercado	2	
Control sobre proveedores y distribuidores	2	Productividad, utilización de la capacidad	2	
Velocidad de introducción de nuevos productos	1	Poder de negociación de los productores	2	
Promedio	3.5	Promedio	2.5	Eje X -1

El resultado es concordante con la realidad actual de la provincia, porque fortaleza financiera esta aun en desarrollo, no cuenta con los presupuestos, ni recursos económicos debido al tipo de asignación que le asigna el gobierno central, la estabilidad del entorno es predecible aunque la ausencia de la tecnología y los pocos productos rentables de la región no sean propicios, en su ventaja competitiva se puede identificar el acceso que tiene la provincia a recursos naturales de diferentes tipos, es por tal razón que las actividades como la minería y la agricultura buscan su supervivencia y desarrollo, para revertir la situación crítica de dichas actividades las cuales viven la extracción informal y producción agropecuaria en niveles deficientes y sin valor agregado (véase tabla 40).

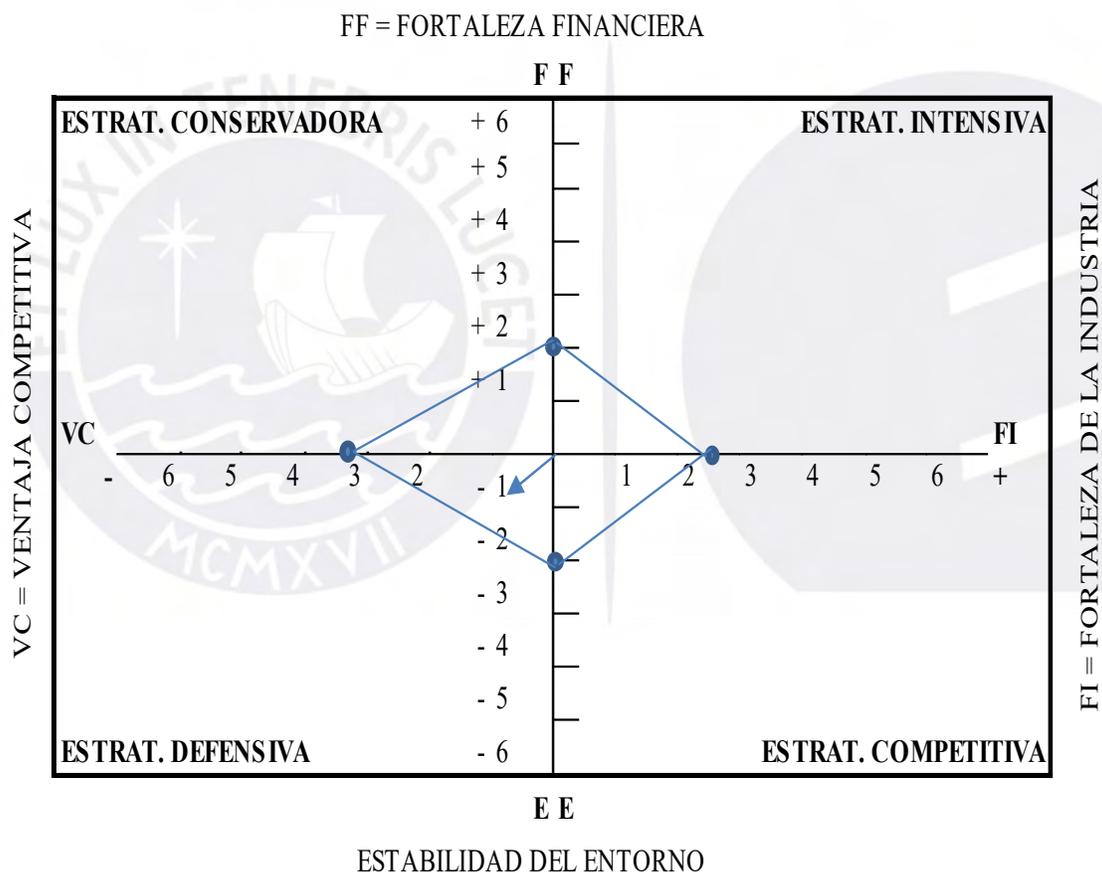


Figura 11. Matriz PEYEA de Provincia del Manu

En el diagrama, se observa la tendencia a tomarse en cuenta, ya que marca el cuadrante de implementar estrategias defensivas.

Así, se aprecia que los valores obtenidos del vector ( $X = -1$  y  $Y = -0.38$ ), es irrelevante. Por la magnitud de los mismos, se debe analizar el polígono creado, que marca una tendencia clara de uso de estrategias defensivas, con una clara posición negativa en el uso de ventajas competitivas ( $VC = -3.5$ ). Asimismo, se debe tener la existencia de una ligera fortaleza financiera ( $FI = 2.5$ ), y que el entorno de la industria es atractiva para la inversión (D'Alessio, 2015).

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG se basa en la posición que ocupa la provincia respecto a la participación de mercado relativa a la industria y permite identificar en qué actividades económicas debe enfocarse (véase la Tabla 41).

Tabla 41

*Datos de la Matriz BCG para la Provincia del Manu*

Sector	Producto Bruto Interno (Miles de Soles)	Participación en el PBI Provincial %
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	213,488	42,7
Comercio	58,444	11,7
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	32,030	6,4
Alojamiento y Restaurantes	13,532	2,7

*Nota.* Adaptado del «Anexo 7: Distribución del gasto público por gobiernos locales y fuentes de financiamiento. Ley N°30518 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017», por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017d. (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>)

A continuación, se aprecia la posición de participación relativa en el mercado de forma gráfica (véase la Figura 7).

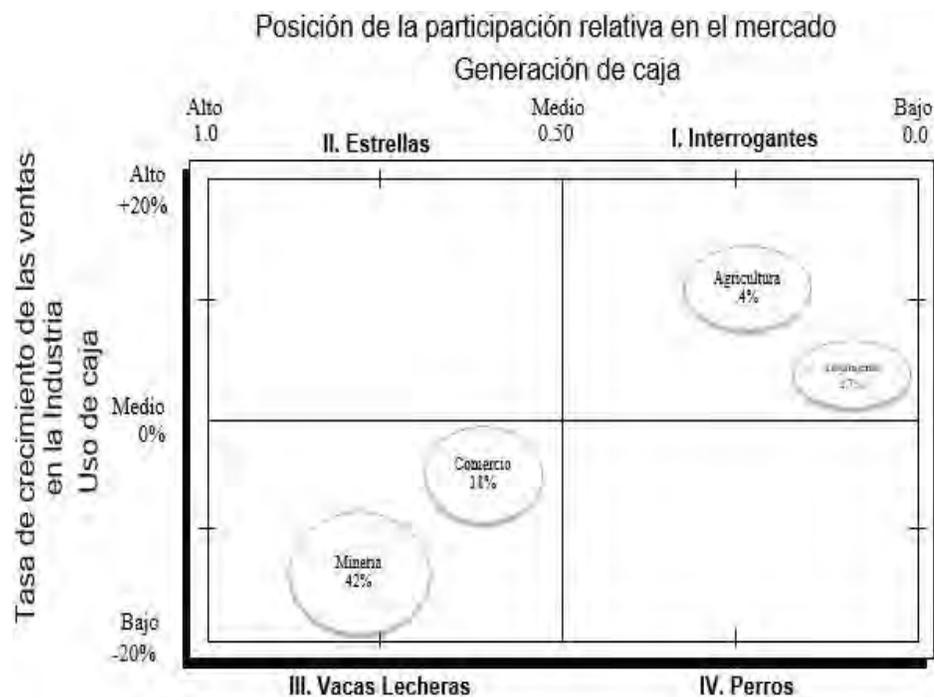


Figura 12. Matriz BCG de la Provincia del Manu.

Los principales sectores económicos de la provincia son extracción de minerales, comercio, agricultura y turismo (alojamiento y restaurantes). De ellos, la agricultura y el turismo se ubican como signos de interrogación, mientras que la minería y el comercio son las vacas lecheras de la producción, ya que representa el mayor aporte del producto bruto interno de la provincia.

#### 6.4. Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz Interna-Externa permite ubicar al Manu dentro de uno de los nueve cuadrantes de los tres tipos de estrategias: (a) crecer y construir, (b) conservar y mantener, y (c) cosechar o enajenar (véase la Tabla 42).

Tabla 42

Datos de la Matriz IE para la Provincia del Manu

Provincia	VAB (S/)	EFE	EFI
Manu	499,781.00	2.53	4.65

Nota. Adaptado del «Anexo 7: Distribución del gasto público por gobiernos locales y fuentes de financiamiento. Ley N°30518 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017», por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017d. (<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>)

En la Figura 8, se aprecia de forma gráfica el tipo de estrategia que guiará a la provincia del Manu (véase la Figura 9).

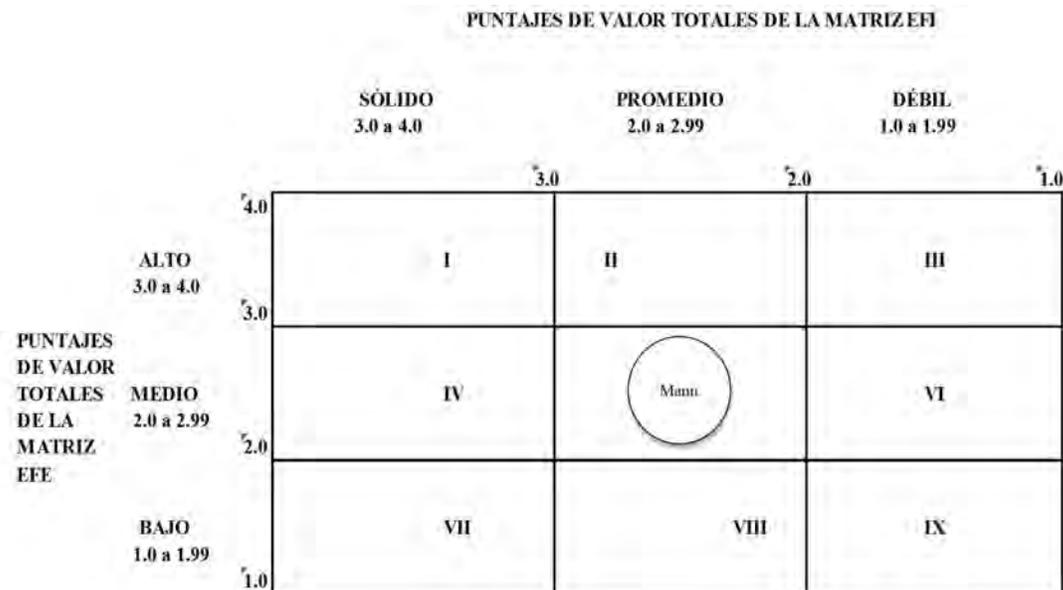


Figura 13. Matriz IE de Madre de Dios.

Producto de los resultados obtenidos de la matriz IE para el Manu, se recomiendan estrategias de conservar y mantener; es decir, estrategias que permitan construir una fortaleza de las actividades ya existentes de minería además del potencial que representa en su crecimiento debido a los recursos y la agricultura (desarrollo de la industria) como una actividad que puede presentar un desenvolvimiento mayor, con la inversión en su innovación en la zona, por último, desarrollar la actividad de investigación de la biodiversidad para obtener productos nuevos debido al potencial de descubrimiento de nuevos beneficios de la flora y fauna amazónica (penetración en el mercado).

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Esta matriz ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de la estrategia. En este caso, la provincia del Manu debe ubicarse en el cuadrante II, que indica desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración horizontal y penetración de mercado que es el

enfoque que se debe de llevar las actividades de la minería, agricultura la investigación para la generación de productos con valor agregado. (véase la Figura 14).

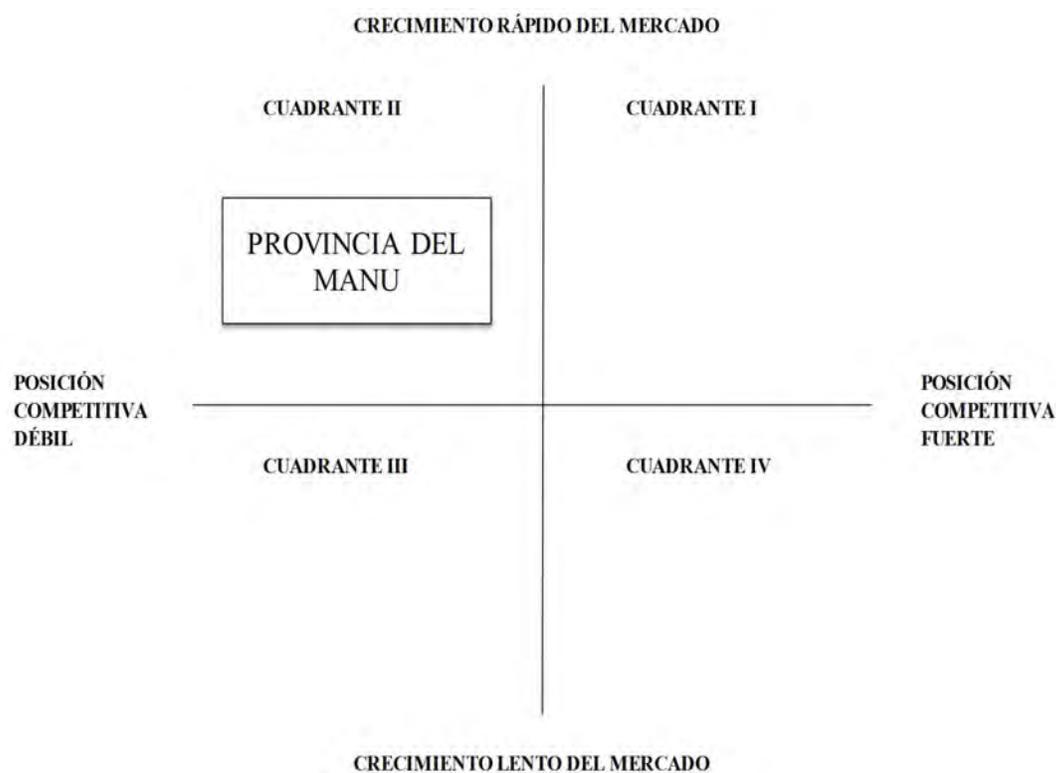


Figura 14. Matriz de la Gran Estrategia

### 6.6. Matriz de Decisión

Después de analizar las estrategias inicialmente planteadas por medio de las matrices FODA, PEYEA, BGC, IE y GE, en la matriz de decisión (MD) se retuvieron ocho estrategias, que se repiten en cuatro oportunidades en la etapa de emparejamiento (véase la Tabla 43).

### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

La MCPE permite identificar cuáles son las estrategias que debe retener la provincia (aquellas cuyo valor total de atraktividad sea superior a cinco). Las estrategias retenidas serán aquellas que permitan aprovechar los factores críticos de éxito de las oportunidades identificadas (véase la Tabla 44).

Tabla 43

*Matriz de Decisión de Estrategias (MD)*

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1	Impulsar la Minería formal y responsable para la generación de un clúster consolidado.	1	1	1	1	1	5
FO2	Desarrollar la Agricultura mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación.	1	1	1	-	1	4
FO3	Propiciar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura para la demanda interna y externa.	1	1	1	1	1	5
FO4	Impulsar la ejecución de proyectos de inversión para la construcción de plantas de energía a hidráulicas para la industrialización de la región.	1	-	-	1	-	2
FA1	Impulsar la tecnificación de la extracción del oro fluvial.	1	1	1	-	1	4
FA2	Fomentar la promoción de los clúster de minería formal y agricultura para la obtención de mayores de recursos en la región	1	1	1	1	-	4
FA3	Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir los costos	1	1	1	-	1	4
DO1	Ejecutar campañas formalización de la minería para acceso de los beneficios de la exportación mundial.	1	1	1	-	-	3
DO2	Fomentar la inversión en vías de acceso para transportar productos locales para satisfacer la demanda interna y externa.	1	-	-	1	-	2
DA1	Potenciar la fiscalización y el control interno del cumplimiento de la normatividad aplicada a la minería	1	1	1	-	-	3
DA2	Impulsar planes de acción y la obtención de presupuestos para la gestión de riesgos	1	-	-	-	-	1

**6.8. Matriz Rumelt**

Permite determinar si se retienen o no las estrategias previamente planteadas, teniendo en cuenta las variables: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y, (d) factibilidad. Por consiguiente, es necesario que las estrategias coincidan en estos cuatro criterios para ser aceptadas. En el caso de la provincia, los resultados se presentan en la Tabla 45.

Tabla 44

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores Clave	Valor	FC1		FC2		FC3		FC4		FC5		FC6		FC7		FC8	
		PA	PTA														
<b>Oportunidades:</b>																	
Demanda mundial creciente por recursos naturales: productos Orgánicos, hidrobiológicos, madera y mineros (Oro fluvial)	0.10	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	2	0	2	0
Crecimiento de la industria Turística: Ecológico, gastronómico, cultural y arqueológico.	0.10	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Incorporación al mercado nacional e internacional por medio de la carretera interoceánica y vías de acceso	0.10	1	0	3	0	2	0	1	0	3	0	1	0	4	0	3	0
Apertura de nuevos mercados por medio de TLC con países desarrollados y en vías de desarrollo	0.08	3	0	3	0	4	0	3	0	4	0	2	0	3	0	3	0
Tendencia mundial para fomentar el desarrollo económico sostenible y la protección del medio ambiente contra el cambio climático.	0.05	4	0	4	0	4	0	3	0	3	0	4	0	2	0	1	0
Solides, estabilidad macroeconómica, crecimiento de la economía peruana, la capacidad adquisitiva.	0.05	3	0	2	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0
Adecuado marco legal para las inversiones y crecimiento del comercio electrónico.	0.03	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	2	0	2	0	2	0
<b>Amenazas:</b>																	
Restricciones de los mercados potenciales: estándares internacionales de alta calidad.	0.1	4	0	3	0	3	0	4	0	2	0	3	0	4	0	2	0
Corrupción e inseguridad jurídica a nivel nacional	0.1	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	0	4	0
Ocurrencia de fenómenos Climáticos.	0.1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	0	2	0
Recorte asignación presupuestaria la Provincia del Manu.	0.09	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	0	4	0
Intereses políticos nacionales en contra de la minería	0.04	4	0	1	0	1	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0
Caída del Precio del Oro	0.03	3	0	1	0	1	0	4	0	3	0	3	0	2	0	1	0
Existencia de instituciones investigación de la región Amazónica en Brasil	0.03	1	0	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
<b>Fortalezas:</b>																	
Recursos auríferos fluviales	0.20	4	0	1	0	1	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Existencia de Biodiversidad flora y fauna	0.15	1	0	4	0	4	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
Superficies disponibles para cultivo	0.05	1	0	3	0	3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Bono demográfico creciente en la zona	0.05	2	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
Recursos hídricos	0.10	3	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
<b>Debilidades:</b>																	
Minería informal en la Provincia del Manu	0.20	4	0	1	0	1	0	4	0	4	0	2	0	4	0	4	0
Deficiencia de infraestructura educativa	0.10	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	3	0	1	0	1	0
Deficiencia de servicios de Salud	0.05	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Infraestructura vial, aérea, portuaria y telecomunicaciones deficiente	0.10	3	0	4	0	3	0	2	0	2	0	1	0	1	0	1	0
Suma del puntaje total del grado de atracción	2.00		5.60		5.00		5.10		5.30		5.50		5.30		5.30		5.20

Nota. FC1: Promover la Minería Formal y Sostenible para la generación de un clúster consolidado; FC2: Promover el desarrollo de Agricultura intensiva mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación; FC3 :Fomentar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura intensiva para la demanda interna y externa; FC4: Promover la tecnificación de la extracción del oro fluvial; FC5 :Impulsar la promoción de los clúster de minería formal y agricultura intensiva para la obtención de mayores de recursos en la región; FC6 : Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir los costos; FC7 : Impulsar campañas formalización de la minería para acceso de los beneficios de la exportación mundial; FC8 : Promover la fiscalización y el control interno del cumplimiento de la normatividad aplicada a la minería.

Tabla 45

*Matriz Rumelt (MR)*

Estrategias Especificas	Matriz				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Impulsar la Minería formal y responsable para la generación de un clúster consolidado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar la Agricultura mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propiciar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura para la demanda interna y externa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Impulsar la tecnificación de la extracción del oro fluvial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Fomentar la promoción de los clúster de minería formal y agricultura para la obtención de mayores recursos en la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir los costos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ejecutar campañas formalización de la minería para acceso de los beneficios de la exportación mundial.	Sí	Sí	Sí	No	No
Potenciar la fiscalización y el control interno del cumplimiento de la normatividad aplicada a la minería	Sí	Sí	Sí	No	No

**6.9. Matriz de Ética**

Con esta herramienta se busca corroborar aquellas estrategias que, dentro del Plan Estratégico para el Manu, no contradigan los valores referidos a: (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) utilitarismo (véase la Tabla 46).

**6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias retenidas y de contingencia determinadas para el Manu son el resultado de múltiples evaluaciones a las que han sido sometidas previamente durante el proceso estratégico (véase la Tabla 47).

**6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (OLP)**

La presente matriz ayudará a verificar que todas las estrategias planteadas o definidas estén orientadas a alcanzar los OLP, que, para el caso de la provincia, son seis las estrategias

retenidas que buscan desarrollar la minería sostenible, la agricultura intensiva y la investigación de los beneficios de la biodiversidad del Manu, para reducir la pobreza, mejorar la educación y brindar un servicio de salud eficiente (véase la Tabla 48).

### **6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)**

En la MPC se identifican los potenciales principales competidores, los cuales se considera que tienen los recursos con los que podrían tener un mayor posicionamiento en el mercado en el que se ha decidido iniciar actividades económicas (véase la Tabla 49).

### **6.13. Conclusiones**

Este capítulo ha representado el proceso estratégico como una actividad iterativa, por lo que podemos llegar a las siguientes conclusiones:

En la matriz FODA se obtuvieron 11 estrategias orientadas a la promoción de la minería formal aurífera en toda su capacidad, para lo cual se aprovechará que la provincia del Manu presenta una gran cantidad de yacimientos auríferos fluviales. De la misma forma, se enfocará un esfuerzo en la agricultura mediante la tecnificación y la transferencia del conocimiento. Por otro lado, el turismo fue replegado porque a pesar de contar con una reserva natural no representa, ni aporta significativamente al producto bruto interno de la Provincia, es por ese motivo que se plantea desarrollar la minería responsable, pero con remediación para la agricultura, esto permitirá acumular recursos para el desarrollo de turismo al largo plazo, asimismo se orientará el enfoque a la investigación de la biodiversidad como una fuente de posibles nuevos negocios con valor agregado.

La principal postura que se obtiene como resultado es la una organización defensiva que busca consolidar sus productos, en este caso las actividades económicas como la minería, la agricultura y la comercialización como bases de desarrollo de la provincia del Manu.

Tabla 46

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias Específicas	Derecho			Justicia			Utilitarismo			Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicas	Medios estratégicos empleados
Impulsar la Minería formal y responsable para la generación de un clúster consolidado.	N	N	N	P	N	N	N	N	J	E	E	Sí
Desarrollar la Agricultura mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación	N	N	N	P	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Propiciar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura para la demanda interna y externa.	N	N	N	P	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Impulsar la tecnificación de la extracción del oro fluvial.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Fomentar la promoción de los clúster de minería formal y agricultura para la obtención de mayores de recursos en la región	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir los costos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Tabla 47

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*


---

Estrategias retenidas:

FO1	Impulsar la Minería formal y responsable para la generación de un clúster consolidado.
FO2	Desarrollar la Agricultura mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación
FO3	Propiciar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura para la demanda interna y externa.
FA1	Impulsar la tecnificación de la extracción del oro fluvial.
FA2	Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir los costos

---

Estrategias de contingencia:

FO4	Promover proyectos de inversión para la construcción de plantas de energía a hidráulicas para la industrialización de la región.
DO1	Impulsar campañas formalización de la minería para acceso de los beneficios de la exportación mundial.
DO2	Fomentar la inversión en vías de acceso para transportar productos locales para satisfacer la demanda interna y externa.
DA1	Potenciar la fiscalización y el control interno del cumplimiento de la normatividad aplicada a la minería
DA2	Impulsar planes de acción y la obtención de presupuestos para la gestión de riesgos

---

Este análisis pone en evidencia la falta de desarrollo de estas actividades económicas en la zona, esto no pone en riesgo porque en nuestra propuesta las capacitaciones y los procesos de formación serán recurrentes para lograr que estas actividades sean más confiables y generen más especialización en el mercado con el objetivo de competir mundialmente.

Durante el proceso estratégico fueron filtradas y descartadas cinco estrategias que serán declaradas como contingencia y las retenidas que fueron seis. Estas estrategias están orientadas a la actividad minera y a los objetivos de largo plazo definidos, por lo que sirven para encaminar los recursos de forma eficiente en el Plan Estratégico.

Por último, la competencia de otros lugares auríferos como Paras de Brasil, Kimberleys de Sudáfrica y Ahafo de Ghana son referentes para replicar y aprovechar en el desarrollo de la industria minera que debe comportarse como un clúster cooperativo y competitivo.

Tabla 48

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo*

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1. Incentivar minería formal. 2. Promover agricultura. 3. Promover la investigación de la biodiversidad. 4. Mejorar la infraestructura vial de la provincia del Manu	Reducir la producción de minería aurífera informal en la Provincia del Manu que actualmente es de 13.3 TM a 3.99 TM para el 2028.	Posicionar a la Provincia del Manu como el principal productor de oro responsable de un 0% a un 30% de la producción total anual de la Región para el 2028.	Incrementar el aporte de producto bruto interno total anual de la agricultura en la Provincia del 6% al 9% para el 2028.	Desarrollar cuatro nuevos centros de investigación académica y científica de la flora y fauna de la provincia del Manu, adicionales a la IIAP, para la generación de oportunidades de negocio en los siguientes 10 años.
Impulsar la Minería formal y responsable para la generación de un clúster consolidado.	x	x	-	-
Desarrollar la Agricultura mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación	-	-	x	x
Propiciar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura para la demanda interna y externa.	-	-	x	x
Impulsar la tecnificación de la extracción del oro fluvial.	x	x	-	-
Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir los costos.	-	x	-	-

Podemos observar que todos los Objetivos de Largo Plazo se enlazan con cada estrategia retenida, con esto se busca articular y administrar cada estrategia de tal forma que podemos medir el desempeño en el cumplimiento de cada estrategia que permitirá obtener la situación deseada para la provincia del Manu, específicamente en las actividades relacionadas a la minería responsable, la agricultura y la investigación de la biodiversidad.

Tabla 49

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

	Estrategias Retenidas	Ahafo Ghana	Paras Brasil	Kimberleys Sudáfrica
FO1.	Impulsar la Minería formal y responsable para la generación de un clúster consolidado.	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas
FO2.	Desarrollar la Agricultura mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas
FO3.	Propiciar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura para la demanda interna y externa.	Proteger su industria	Proteger su industria	Proteger su industria
FA1.	Impulsar la tecnificación de la extracción del oro fluvial.	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas
FA2.	Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir los costos	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas

En esta tabla se puede observar como debe de ser nuestra posición de cada una de nuestra estrategia con los principales competidores en la extracción de oro fluvial, estos tres países que comparten hoy un porcentaje en el mercado del oro, tienen más antigüedad en este tipo de prácticas por lo que debemos básicamente replicar las acciones que realizaron para cada estrategia.

## Capítulo VII. Implementación Estratégica

Este capítulo presenta los objetivos a corto plazo (OCP) que se deben realizar sea partir de los OLP, y los recursos que tienen que asignarse para asegurar el cumplimiento de la visión estratégica. Los OCP deben bien definidos y ser cuantificados para que sean medidos y monitoreados en su avance como parte de la implementación de este plan estratégico; y en caso de ser necesario, tomar las acciones correctivas necesarias.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Sirven para articular y cumplir los objetivos a largo plazo; y en el caso de la provincia del Manu, para que logren su visión planteada.

- **OLP1:** Reducir las actividades de minería aurífera informales en la provincia del Manu que actualmente son de 13.3 TM, en un 70% en los próximos 10 años.
  - **OCPI.1:** A partir del año 2019, implementar un programa de capacitación anual para los mineros de la provincia del Manu, respecto a los beneficios de la minería formal. Al año 2028, se debe capacitar al 70% de los mineros, siendo el ritmo de avance: 10% al año 2021, 10% al año 2023, 20% al año 2025 y 30% al año 2028.

La implementación de este programa estará a cargo del Concejo de Ejecución de Planeamiento Estratégico Agregado (CEPEA), el cual a través de alianzas con organismos nacionales e internacionales, así como en cooperación con universidades, buscará mediante la capacitación concientizar tanto a los mineros como a toda la población de la provincia del Manu sobre los beneficios de la minería formal (impacto directo en las variables económicas como son el PBI, la recaudación tributaria, el empleo, y su consecuencia repercusión en el bienestar social); así como sensibilizarlos respecto al impacto negativo de la minería informal.

- **OCP1.2:** Al año 2019, capacitar al 100% del personal de la Municipalidad que tendrá a cargo otorgar las licencias y autorizaciones, en lo referente a procedimientos de formalización para una minera responsable.

Este objetivo también estará a cargo del Concejo de Ejecución de Planeamiento Estratégico Agregado (CEPEA), y buscará agilizar los procedimientos de formalización de los mineros que actualmente operan de forma clandestina. Se busca evitar procedimientos burocráticos que hagan más lento el proceso de formalización.

- **OCP1.3:** Al año 2020, tener empadronadas por lo menos el 5% de las empresas dedicadas a la actividad minera de la provincia del Manu.

Para alcanzar este objetivo se implementará un sistema de empadronamiento que permita tener información certera sobre la cantidad de empresas mineras que operan de manera informal en la provincia del Manu, así como de las principales razones por las cuales realizan esta actividad de forma ilegal y sobre qué incentivos promoverían su inserción en el mundo de minería formal y responsable.

- **OCP1.4:** Formación en nuevas técnicas de extracción de oro libre del uso de mercurio (utilizando mesas gravimétricas) de por lo menos el 80% de los mineros empadronados para el año 2020.

Para alcanzar este objetivo el Concejo de Ejecución de Planeamiento Estratégico Agregado (CEPEA) se apoyará en la delegación de expertos de Finlandia, quienes mantienen con el Perú un acuerdo a través del proyecto Mejor Oro, para brindar la capacitación en nuevas técnicas de extracción de material aurífero, sin la utilización del mercurio, en pro de la consecución de una minería con tecnología limpias y responsable.

- **OCP1.5:** A partir de año 2020 implementar un sistema de acopio de oro fluvial en las zonas de extracción de la provincia del Manu. Al año 2021 se debe acopiar por lo menos 20,000 onzas troy de oro provenientes de la minería formal de la provincia del Manu. La cantidad acopiada debe incrementarse con periodicidad anual a razón del 5% respecto al año anterior.

La implementación del sistema de acopio estará a cargo del Comité de Certificación Manu Ecosostenible (CERMANU) y lo que buscará es acopiar oro de los mineros formalizados que cumplan además con el requisito de tener la certificación Manu Ecosostenible. El comité buscará tener demandantes de oro potenciales, los cuales estarán dispuestos a adquirir el oro al precio internacional del mercado, el cual está muy por encima de los precios de la minería informal, lo que terminará beneficiando de forma muy positiva y significativa a estos mineros.

- **OCP1.6:** Al 2019 se contará con un plan de fiscalización anual de la minería informal específico para la provincia del Manu.
- **OLP2:** Posicionar a la provincia del Manu como el principal productor de oro ecosostenible, de un 0% hasta un 30% de la producción total anual de la región para el 2028.
- **OCP2.1:** Fortalecer la alianza con el Gobierno de Finlandia para que con la ejecución del Proyecto Mejor Oro se implemente una fábrica para la elaboración de plantas móviles de tratamiento por medio gravimétrico, para extracción de oro sin uso de mercurio para el año 2022.

A fin de lograr este objetivo en el plazo señalado, se propone un trabajo conjunto con el Ministerio del Medio Ambiente y el Ministerio de Energía y Minas que generen reuniones de acercamiento y trabajo con el Gobierno Finlandés. Así, se

plantea la generación de talleres y capacitaciones que permitan al personal peruano tener los conocimientos adecuados y técnicos para el uso de esta nueva tecnología.

Asimismo, se propone una constante coordinación con el MEF para evaluar el presupuesto a ser asignado para lograr este objetivo y/o los medios de financiación que podrían utilizarse, teniendo en consideración que existen otras Entidades, tales como el Banco Mundial, interesadas en respaldar avances en proyectos que proponen un desarrollo ambientalmente responsable de la sociedad.

- **OCP2.2:** Desarrollar cinco proyectos de reforestación y remediación minera en la provincia del Manu para el año 2020.

Para ello, se conformará un comité de trabajo técnico en la provincia del Manu, que tendrá a su cargo la identificación de las zonas devastadas por la minería ilegal. Una vez ejecutado ello, se plantea que este mismo grupo evalúe la factibilidad de reforestar o implementar una agricultura de calidad en dichas zonas, para lo cual desarrollará un planeamiento que, por un lado, cuide la remediación de la zona y por otro, incentive la inversión privada para ello, ya sea a través de incentivos tributarios o municipales. Así, una vez desarrollados los proyectos con sus respectivos análisis de factibilidad, se plantea que se lance a concurso estos cinco proyectos y que se promuevan en un inicio con un esquema de asociación público - privada.

- **OCP2.3:** Lograr que para el año 2020, un 70% de mineros locales artesanales e ilegales hayan evaluado financieramente la viabilidad económica de su formalización.

Para lograr este objetivo, se plantea la creación de un sistema de asesoramiento financiero municipal al cual se pueda acceder presencialmente o vía telefónica. Asimismo, se proponen campañas in situ a ser ejecutadas por personal

capacitado, para evaluar por ejemplo los gastos de remediación en los que tendrían que incurrir los mineros ilegales para formalizarse.

- **OCP2.4:** Implementar para el año 2019 la certificación denominada «Manu Ecosostenible».

Para ello, se plantea crear una Comisión de Trabajo que elabore el procedimiento técnico - legal que deberán seguir las empresas o mineros independientes para obtener dicha certificación. Asimismo, se plantea la capacitación del personal en la ejecución de dicho procedimiento.

- **OCP2.5:** Certificar al 60% de las empresas locales en esta certificación Ecosostenible para el año 2020.

Para lograr este objetivo, se plantean ejecutar distintos programas de difusión sobre las ventajas de la certificación para sus ventas. Asimismo, se plantea promover ferias específicas para las empresas certificadas y brindarles una plataforma en la página web que las fomente tanto a nivel local como internacional.

- **OCP2.6:** Fiscalizar anualmente al 50 % del sector minero, en lo que respecta a la remediación ambiental y/o revegetación para el año 2020.

Con la finalidad de alcanzar este objetivo, se plantea elaborar un plan anual de fiscalizaciones, que cuente con los recursos humanos y financieros adecuados para supervisar in situ el cumplimiento sobre los compromisos ambientales.

- **OCP2.7:** Generar dos innovaciones anuales en lo que respecta a procesos de producción minera hasta el año 2021.

Para ello, se plantea implementar un centro de innovación de procesos de mineros en la provincia del Manu con el lanzamiento de un portafolio de proyectos por año que promueva que las empresas que mejor los ejecuten sean acreedoras de un premio.

- **OCP2.8:** Hasta el año 2020, incrementar la producción en 5% de las onzas troy producidos de forma sostenible por la minería local.

Para ello, se plantea el entrenamiento, inversión y promoción del uso de plantas gravimétricas que eviten el uso del mercurio en la extracción del oro. Siendo ello así, se contratarán especialistas en el uso de esta nueva tecnología y se desarrollarán capacitaciones que permitan conocer a los mineros los beneficios de estas plantas para que, luego de ello, se haga una inversión en la adquisición de esta tecnología.

- **OLP 3:** Incrementar el aporte de producto bruto interno de la agricultura del 6% al 9% para el 2028.

- **OCP3.1:** Capacitar al 75% de agricultores registrados en la base de empresas agrícolas locales para el año 2020.

A fin de lograr este objetivo, se conformará un equipo de expertos técnicos y se elaborará un plan de capacitaciones trimestrales para los agricultores respecto a los cultivos alternativos que pueden generarse en los distintos distritos de la provincia del Manu.

- **OCP3.2:** Incrementar la producción de agricultura en 40% para el año 2022.

Con la finalidad de lograr este objetivo, se implementará un sistema de asesoramiento continuo sobre el proceso para desarrollar cultivos alternos de manera progresiva. De esta manera, se tendrá un rango de dos estaciones autónomas de telecomunicación (cabinas) por zona agrícola identificada, para brindar un asesoramiento constante por este medio, hasta su culminación.

- **OLP 4:** Desarrollar cuatro nuevos centros de investigación académica y científica de la flora y fauna de la provincia del Manu, adicionales a la IIAP, para la generación de oportunidades de negocio para el año 2028.

- **OCP4.1:** Crear un centro de investigación de la flora y fauna de la provincia del Manu cada 2.5 años.

Con la finalidad de lograr este objetivo progresivo, se trabajará en conjunto con el Ministerio de Educación y el Ministerio del Medio Ambiente, con el fin de que se promueva el contacto y posteriores alianzas de investigación con universidades dedicadas al análisis de la biodiversidad en Perú, Latinoamérica, Europa y Estados Unidos.

- **OCP4.2:** Hasta el año 2020, asesorar los posibles nuevos negocios que puedan promoverse en los cuatro distritos del Manu en virtud de la investigación de la fauna y flora de la zona.

Se conformará un grupo de trabajo en la Municipalidad Provincial, que esté capacitado en brindarle a los emprendedores locales, el asesoramiento necesario para la apertura de sus negocios sostenibles, prestándoles apoyo en el análisis de la viabilidad financiera, en el contacto con inversionistas y los posibles clientes.

- **OCP4.3:** Conseguir financiamiento para investigaciones por solicitud al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) por S/. 120,000 hasta el año 2019.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos necesarios para cumplir los OCP se clasifican en: (a) recursos tangibles, (b) recursos intangibles y (c) recursos humanos.

### **7.2.1. Recursos tangibles**

Los recursos tangibles son todos los relacionados al capital y a activos necesarios para la puesta en marcha de los objetivos a corto plazo. Esto son: (a) financiamiento del Banco Mundial para los proyectos de corto plazo que tengan como finalidad el apoyo a las actividades económicas que promuevan la eco sostenibilidad, (b) asociación público-privada y de obras por impuesto, (c) cabinas tecnológicas de acceso para la comunicación entre los

agricultores y especialistas en cultivos alternos y (d) equipo y componentes para la implementación de una fábrica de plantas móviles de tratamiento gravimétrico

### **7.2.2. Recursos intangibles**

Estos se refieren a la tecnología, reputación y cultura organizacional que se requieren para alcanzar los objetivos de corto plazo, los cuales se detallarán a continuación: (a) tecnología para desarrollar métodos de agricultura intensiva amigables con la ecología;(b) tecnología para la extracción de oro sin uso de mercurio (tratamiento gravimétrico);(c) asesoramiento y capacitación por parte de la delegación de expertos de Finlandia, en relación al proyecto Mejor Oro;(d) modificación de la regulación sobre certificación orgánica para hacerla más viable a los agricultores de la zona;(e) procedimiento para la certificación y uso de la Marca Perú en los productos de agro y minería;(f) procedimiento para la certificación ‘Manu Eco sostenible’, otorgada por la provincia del Manu; y (g) cultura provincial de respeto al medio ambiente y la alta productividad.

### **7.2.3. Humanos**

El recurso humano es fundamental en tanto resulta clave para la toma de decisiones. Por ende, se requerirá de personal con habilidades blandas que permitan gestionar sus objetivos como: (a) comunicaciones, (b) inteligencia emocional y (c) habilidades interactivas. También será muy importante que los líderes cuenten con motivación para el logro de los objetivos a largo plazo y la visión estratégica.

A propósito de esto último, los recursos humanos asignados a este Plan Estratégico son: (a) Gobernador Regional, Alcalde Provincial y alcaldes distritales capacitados en planificación, organización y liderazgo del sector público;(b) personal especializado en minería para efectuar el empadronamiento y capacitación para la formalización minera;(c) especialistas finlandeses que asesorarán en las metodologías de extracción de oro con tecnologías limpias, sin uso de mercurio;(d) agricultores con experiencia en cultivos

alternativos, ingenieros agrónomos especializados e ingenieros forestales de la zona y de universidades nacionales e internacionales con las que se tenga convenio;(e) técnicos informáticos de la zona y de universidades tanto nacionales como internacionales con las que se tenga convenio;(f) personal ejecutor de los proyectos mineros y agrícolas de la zona, debidamente capacitados por los programas educativos a plantearse con los especialistas en cada área;(g) sociólogos, antropólogos y especialistas en manejo de conflictos dentro de comunidades; y (h) científicos especializados en investigación de flora y fauna provenientes de universidades nacionales y extranjeras, así como del Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son lineamientos de la organización que delimitan el accionar de los líderes durante la implementación de las estrategias. Las políticas, métodos, prácticas y/o procedimientos deben estar alineados con los valores definidos en el Manual de Conducta del presente Plan Estratégico.

#### **7.3.1. Intensivas**

- **FO1:** Promover la Minería Formal y Sostenible para la generación de un clúster consolidado. De la siguiente manera; (a) promover la certificación Manu Eco sostenible otorgada por la Provincia del Manu, (b) promover la calificación para el uso de la Marca Perú, (c) fomentar los convenios interinstitucionales entre los gobiernos, el empresariado y las entidades educativas tanto nacionales como internacionales, (d) fomentar los convenios internacionales entre países con los mismos intereses en materia de promover la minería formal. (e) trabajar en la simplificación de los procedimientos administrativos del Gobierno para promover la formalización y (f) aquellos agentes pertenecientes a la base de datos del clúster minero de la Provincia del Manu, deberán someterse a un proceso de fiscalización cuando menos anual.

- **FO2:** Promover el desarrollo de la agricultura intensiva mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación. De la siguiente manera: (a) generar una cultura organizacional de responsabilidad ambiental que involucre a todos los stakeholders del Manu, (b) validación de métodos y tecnología de agricultura intensiva, a fin que éstos sean ambientalmente sostenibles, (c) promover el emprendimiento de negocios éticos que propicien puestos de trabajo local dignos y de crecimiento social, (d) capacitar a los pobladores en la legislación vigente ambiental, a fin que generen negocios que cumplan con la misma.
- **FO3:** Fomentar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura intensiva para la demanda interna y externa, de la siguiente manera: (a) diseñar ferias nacionales e internacionales relacionadas con la agro exportación eco sostenible, a fin de observar oportunidades en este ámbito, posibles clientes e inversionistas tanto privados como públicos, (b) implementar un portal que promueva la transparencia de los beneficios que generan los distintos productos amazónicos de la Provincia que cumplen con las normas de eco sostenibilidad y (c) promover la inversión del sector privado, a fin que se comercialicen productos con valor agregado tanto en el país como en el exterior, en pro del beneficio de los consumidores.

### 7.3.2. Defensivas

- **FA1:** Promover la tecnificación de la extracción del oro fluvial de manera eco sostenible, de la siguiente manera: (a) ejecutar la extracción de oro en respeto a las normas legales relacionadas con el medio ambiente, (b) ejecutar los procedimientos técnicos en cumplimiento de los estudios de impacto ambiental aprobados por el Ministerio de Medio Ambiente y (c) verificar que los nuevos métodos de extracción de oro que se implementen sean eco sostenibles y socialmente responsables.

- **FA2:** Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir el impacto ambiental y desarrollar la industria, de la siguiente manera: (a) impulsar que los centros de estudios de la Provincia formen profesionales o estudiantes para que apoye en la investigación e innovación de procedimientos de extracción fluvial de oro, (b) organización de concursos de investigación e innovación relacionadas con la extracción eco sostenible del oro fluvial y (c) establecer que solo podrán formar parte del sistema de acopio de oro de la Provincia, aquellos que utilicen métodos de extracción acordes con la preservación del medio ambiente, de forma tal que todas las técnicas utilizadas sean amigables y concuerden con el bienestar de la población.

#### **7.4. Estructura de la Organización**

La nueva estructura organizacional propuesta para la provincia del Manu incluye dos nuevas unidades ejecutoras: Concejo de Ejecución de Planeamiento Estratégico Agregado (CEPEA) y Comité de Certificación Manu Eco sostenible (CERMANU). La primera unidad ejecutora estará conformada por el personal estratégico, el cual estará a cargo de la puesta en marcha del PEA. Para ello, evaluará, mediante indicadores de control, si las estrategias ejecutadas por el personal operativo están permitiendo o no alcanzar los objetivos estratégicos que harán tangible la visión planteada. Asimismo, en esta unidad se tomarán decisiones respecto al cambio de estrategias, buscando siempre que estén alineadas con la visión y se ajusten a los principios del PEA. Por otro lado, la creación del Comité de Certificación Manu Eco sostenible (CERMANU), se propone con la finalidad de que sea el órgano de supervisión, control y otorgamiento de la certificación Manu Eco sostenible a todos aquellos mineros que han optado por formalizarse y realizar la actividad minera de forma responsable, con respeto al medio ambiente y con la aplicación de métodos limpios de extracción que afecten lo menos posible al entorno, la salubridad de la población y apuesten

por la recuperación de las zonas impactadas por la minería informal. El nuevo organigrama puede verse en la Figura 10.

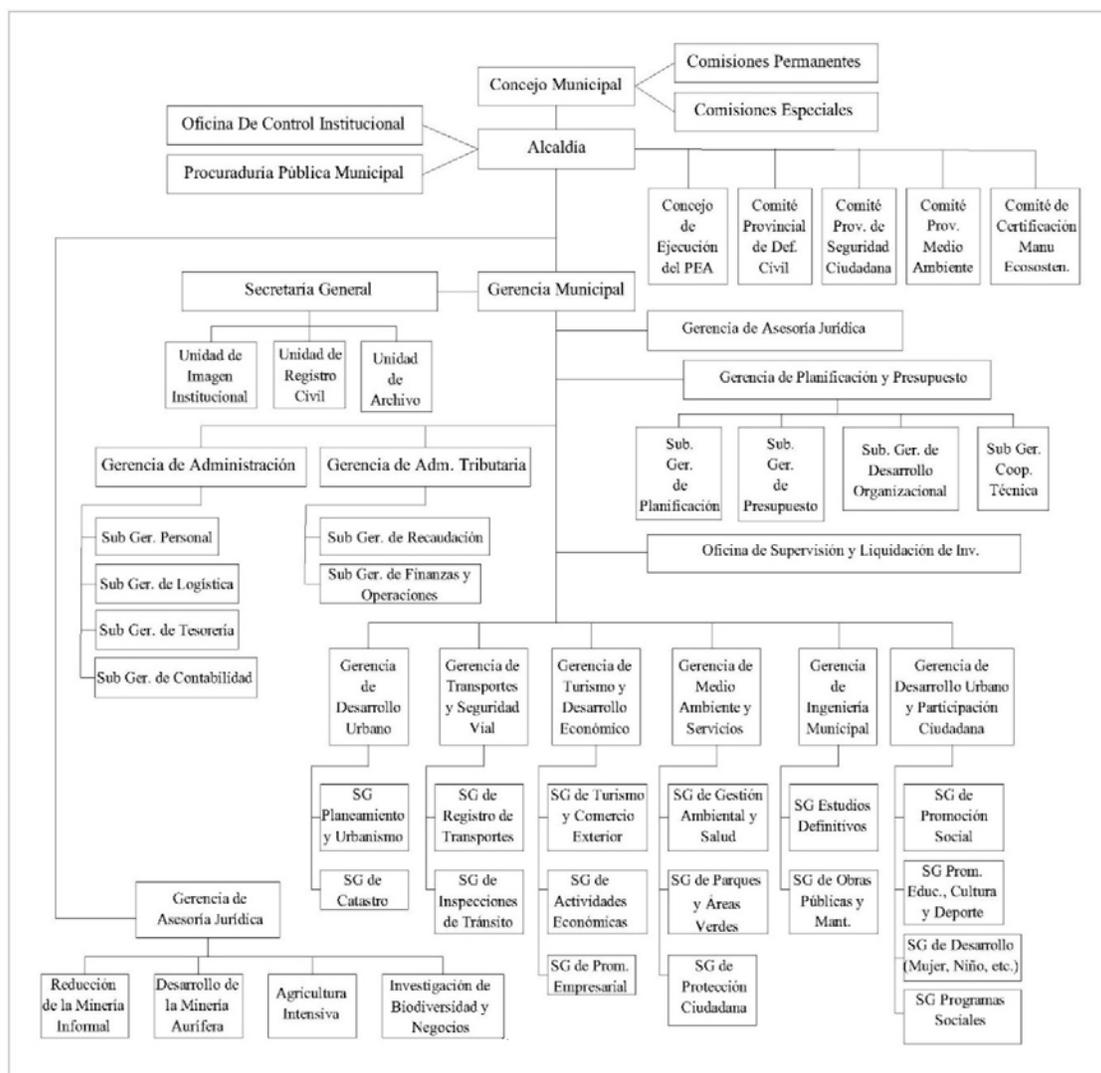


Figura 15. Organigrama propuesto.

## 7.5. Medioambiente y Ecología

En el análisis realizado en el punto 7.1 se establecieron los OCP que tienen como finalidad promover la eco sostenibilidad de la provincia del Manu con inversión pública y privada e incentivar la investigación de nuevas tecnologías para lograr dicho fin, tanto en la minería como en la agricultura, que son las dos actividades económicas primordiales del Manu que permitirán su desarrollo.

Es por ello que la mejora planteada propone la creación de un procedimiento que permita certificar que tanto los productores de oro como los agricultores de distintos cultivos respetan la biodiversidad del Manu. De esta manera, se ha propuesto crear el procedimiento «Manu Eco sostenible», cuyas etapas se presentan en la Figura 12.



Figura 16. Circulo de aseguramiento medioambiental.

Este procedimiento dará beneficiará a productores mineros y agricultores, a la marca con el respaldo otorgado por la Provincia, además de la posibilidad de pertenecer a la base de datos de proveedores responsables de la provincia del Manu, con quienes se recomienda el acopio de sinergias mediante la creación de clúster que incrementará el flujo económico de la provincia y, por ende, el bienestar social de la población.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Para lograr una exitosa implementación estratégica en la provincia del Manu se requerirá de recurso humano que esté debidamente calificado para desarrollar labores tanto operativas como estratégicas. Este personal conformará un equipo de trabajo que deberá constituirse como una unidad dentro de la Municipalidad, dentro de la cual, el personal operativo tendrá la responsabilidad de la puesta en marcha de las estrategias; mientras que el personal estratégico, utilizando indicadores de control, determinará si la labor operativa está o no alcanzando los resultados esperados para el logro de los objetivos. De no ser así, el personal estratégico debe estar facultado para tomar decisiones en cualquier momento de la ejecución del plan, referente a si debe ajustarse o cambiar la estrategia, y/o si deben cambiarse los objetivos de corto o largo plazo, sin dejar de estar alineado con la misión del plan y afectando lo menos posible a los *stakeholders*.

Asimismo, para que la implementación estratégica sea exitosa, se necesita de líderes que puedan identificar los intereses (motivaciones) propios del recurso humano que participa en el proceso de implementación, con el fin de poder alinearlos a los intereses planteados en el plan estratégico, logrando así un interés común que se orientará a tangibilizar los objetivos de corto y largo plazo, llegando en consecuencia a alcanzar la situación futura deseada para la Provincia, tal como se plantea en la visión.

### **7.6.1. Mejora de los procesos administrativos**

Teniendo en cuenta que los objetivos y en alineación a ellos, las estrategias planteadas en el presente PEA, están referidas al desarrollo de nuevos negocios, así como a la formalización de los ya existentes, dedicados a extracción de oro fluvial y a la producción intensiva de productos agrícolas, es de suma importancia que los procedimientos administrativos se vuelvan más eficientes, para crear un ambiente en pro de la inversión. Con ese cometido, temas referidos a la obtención de licencias, permisos y autorizaciones deben ser resueltos en un máximo de cinco días hábiles por las unidades correspondientes de la provincia. Asimismo, considerando que se tienen estrategias referidas al otorgamiento de certificaciones, organización de ferias, firmas de convenios con instituciones nacionales e internacionales abocadas a la investigación y acopio del oro extraído de forma formal y sostenible, se debe considerar la creación de una unidad dentro de la Municipalidad Provincial del Manu cuyas funciones estarán abocadas a la evaluación del cumplimiento de los requisitos para otorgar la certificación y para la firma de convenios, así como a la organización de la ferias.

Para implementar lo expuesto, se necesitará contar con personal debidamente capacitado en temas relacionados a: (a) cultura organizacional responsable y de vocación de servicios, tanto al cliente interno como externo; y (b) normas internas referidas a la eficiencia en la gestión de trámites y procedimientos administrativos.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Para que la implementación estratégica sea exitosa se deben gestionar de forma adecuada los cambios propuestos respecto a: la selección de personal operativo y estratégico idóneo, a la implementación de nuevas unidades especializadas dentro de la Municipalidad del Manu, a la concepción de una cultura eco sostenible y de vocación de servicio, y cambios en las normas internas de los organismos públicos de la provincia, referidos a procedimientos

administrativos para realizar trámites. Todo ello con el fin de evitar promover la resistencia al cambio por parte de todos los *stakeholders*. Son tres temas los que se deberán tener en cuenta para gestionar de forma adecuada el cambio, durante la implementación del plan: (a) el tipo de cambio estratégico, (b) el momento para cambiar y (c) la implementación del programa de cambio.

El tipo de cambio estratégico dependerá del tipo de mentalidad del líder asignado para la implementación del plan. En el caso del presente PEA, se recomienda que se busque un cambio transformacional, ya que así se logrará que las motivaciones intrínsecas e extrínsecas del recurso humano estén alineados con la visión del plan y por tanto se obtendrá una lucha conjunta por alcanzar el bienestar de toda la población de la provincia, traducido en la reducción la pobreza, mejora de la educación y un servicio de salud eficiente. Este tipo de cambio estratégico debe ser promovido a todos los niveles de la organización, y su consecución deberá reportarse por el líder responsable de la implementación del plan al Alcalde Municipal. Asimismo, las decisiones que tomen los líderes respecto a cambios en las estrategias o cambios en los planes de corto y/o largo plazo, deben estar en principio, guiadas por el PEA, alienadas con la misión y en cumplimiento de los principios establecidos por el plan, y además deben ser debidamente comunicadas a todos los responsables involucrados, de tal forma que se promueva la comunicación integral y se reduzcan los inconvenientes presentados en la implementación y/o mejoras estratégicas que requieran adoptarse, evitando así que la resistencia al cambio se convierta en una barrera insalvable.

En todo cambio es necesario prescindir y contratar nuevo personal con el fin de contar con las personas idóneas que permitan asegurar la eficiente implementación de las estrategias y consecuente logro de los objetivos de corto y largo plazo. Para ello, se debe contemplar un programa de retiro y/o reubicación del personal, que contemple temas como compensaciones por retiro y tiempo para reubicación en otras áreas u organizaciones de la

Provincia. Asimismo, es de destacar que habrá una mayor demanda de personal para realizar labor de supervisión y control, así como para las nuevas unidades adscritas a la Municipalidad de la provincia del Manu, llamadas Comité de Certificación y Comité de Implementación.

## **7.8. Conclusiones**

Se puede señalar que los OCP trazados en este capítulo y debidamente concordados con las estrategias y políticas planteadas, permitirán que se logren los OLP; Los PCP también nos garantizarán el cumplimiento de los OPL para que se materialice la visión estratégica, los OCP nos dan las herramientas para: (a) Monitorizar, (b) Medir, y (c) Cuantificar; Con el único fin de corregir desviaciones con acciones correctivas a tiempo para lograr la visión que plantea el planeamiento estratégico, en la presente tesis se trataron cinco OLP los cuales se implementarán con los OCP de los cuales servirán para articular las estrategias planteadas.

Se considera que la mejor alternativa es la reducción de la minería informal es través de la capacitación sobre los beneficios de la formalización (valor de oro extraído tiene mayor valor en un mercado formal), en tal sentido se deberá reforzar estas iniciativas con el otorgamiento de licencias y autorizaciones por las autoridades competentes para poder garantizar la dicha formalización, por lo tanto la implementación de registro único de empadronamiento de mineros formales que operan respetando el medio ambiente y siendo ecosostenibles, través de capacitaciones sobre nuevas formas extractivas libres de mercurio y siendo ecosostenible con el medio ambiente; asimismo el acopio de oro fluvial de la minería formal por medio de la certificación (CERMANU) garantizara al productor un mayor valor de su oro responsable y estas iniciativas estarán acompañadas de un plan de fiscalización para garantizar el cumplimiento del OLP de reducir a la minería informal de manera definitiva.

La importancia de posicionar al Manu como principal productor de oro ecosostenible del Perú, en tal sentido nos apoyaremos en las técnicas desarrolladas en Finlandia, asimismo

la importancia que tendrán estas iniciativas de la obtención de preciado metal siendo a su vez amigable con el medio ambiente marcara un hito en la producción en el Perú. A su vez se debiera impulsar estas iniciativas a través de partidas emitidas por el MEF para incentivar estos métodos extractivos como también proyectos de reforestación, en tal sentido se deberá buscar proyectos privados con intensivos tributarios o municipales para su implementación; Todas estas iniciativas son el fin de dar apoyo financiero para mineros artesanales e Ilegales para su formalización y se beneficien con la implementación de la certificación de Manu ecosostenible, para garantizar que la iniciativa tome fuerza con el tiempo se aran fiscalizaciones para garantizar la implementación en remediación y/o revegetación para que se obtenga la certificación necesaria; asimismo se deberá de desarrollar innovaciones anuales en el proceso de producción minera y esto deberá estar a cargo de universidades como por centros de desarrollo los cuales serán motivados por concurso y premios y esta investigaciones estarán dedicadas a la recuperación del oro sin hacer daño a la naturaleza.

En tal sentido, solo se ha hablado del motor económico del oro pero como es bien cierto que es un recurso agotable y finito, asimismo es la agricultura la que deberá de implementar para llegar de 6% al 9% de PBI del país, por lo cual para lograr este objetivo debemos de implementar capacitaciones a los agricultores para pasar de una agricultura de secano (por lluvias) a una agricultura intensiva – ecológica con la combinación de productos alternativos y de gran valor tanto económico como ecológico.

Por lo tanto, para poder desarrollar y mantener un crecimiento sostenible de deberá de crear centros de investigación académica y científica de la flora y fauna de la provincia del manu. En tal sentido tanto el Ministerio de Educación como el Ministerio del Medio Ambiente deberán de ser los involucrados para garantizar este hito; asimismo las municipalidades implementarán centros que asesoren en los próximos dos años a todos los posibles nuevos negocios que se implementen en la Provincia (negocios auto sostenibles

basados en la ecosostenibilidad y ecológicamente responsables como en productos orgánicos libres de químicos), en particular tanto las municipalidades como la región deberán de buscar y obtener los recursos financieros del SNIP para la implementación de estas iniciativas en aumentar la investigación en la biodiversidad, a fin de generar negocios lícitos y sostenibles que traigan prosperidad y bienestar a la provincia del Manu en su totalidad. De esta manera, se deberá tener en consideración que el logro de cada uno de los objetivos de corto plazo marcará un hito importante en el camino hacia el logro de los objetivos a largo plazo de la Provincia, que utilizará los recursos y la estructura organizacional que se ha planteado para gestionar de forma adecuada los cambios propuestos tanto en la selección de personal operativo y estratégico debidamente cualificado; asimismo de se deberán de implementar de manera obligatoria las unidades especializadas dentro de las municipalidades del Manu, para lo cual su función será la de concepción de una cultura eco sostenible y de vocación de servicio, todo esto para gestionar y garantizar el cambio hacia la visión estratégica planificada en el Capítulo II.

## Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

Aquí, se analizará la influencia de la evaluación y el control sobre las estrategias; por lo tanto, en estas facetas se verá qué es una actividad iterativa y de retroalimentación para la medición de las actividades. Por tal motivo, se utiliza el tablero de control balanceado o integrado, que es una métrica que compara qué tanto sea desarrollado el sector, para este caso la provincia del Manu. Para ello, se deberán entender los resultados obtenidos para asegurar una implementación exitosa, lo cual generará dinamismo en el planeamiento estratégico (D'Alessio, 2010).

### 8.1. Perspectiva Control

La perspectiva de control es una métrica de comparación del desempeño (véase la Tabla 50), que permite medir indicadores que representan la estrategia de la organización, con el siguiente enfoque de (a) financiero, (b) clientes, (c) procesos, y (d) aprendizaje interno; Esas cuatro perspectivas permiten entender el futuro de la organización (Kaplan & Norton 2008).

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Constituido por los siguientes tres pilares: (a) clima (capital organizativo); (b) los sistemas (capital de información), y (c) puesto de trabajo (capital humano). La suma de estos factores serán los que ratificarán el crecimiento de las perspectivas de aprendizaje (Kaplan & Norton 2008). En el presente caso, tras la evaluación, se obtuvieron ocho OCP para la provincia del Manu, que serán sometidas al Tablero de Control Balanceado (véase la Tabla 50).

#### 8.1.2. Procesos

Es prioritario identificar lo que es más importante para la organización, para lo cual, desde la perspectiva de procesos, son (a) objetivos financieros y (b) clientes, los cuales garantizaran el crecimiento de la provincia del Manu. En este enfoque, las prioridades tienen

los procesos que generan valor agregado real a la estrategia propuesta (Kaplan & Norton 2008). Por ello, son seis OCP los que se integraron al Tablero de Control Balanceado (véase la Tabla 50).

### **8.1.3. Clientes**

El enfoque de cliente está identificado mediante la medición de: (a) la satisfacción; (b) la retención; y (c) el crecimiento; con esto se puede entregar la propuesta de valor (Kaplan & Norton 2008). Dentro del tablero de control de la provincia del Manu se identificaron cinco (OCP (véase la Tabla 50).

### **8.1.4. Financieras**

En este ámbito, las identificaciones de los resultados del negocio se miden con los siguientes indicadores: (a) retorno de inversión; (b) rentabilidad; y (c) valor (Kaplan & Norton, 2008). Dentro del tablero de control de la provincia del Manu, se identificaron tres OCP (véase la Tabla 50).

## **8.2. Tablero de Control Balanceado**

La consolidación de todos los objetivos y su medición se muestran en la Tabla 50.

## **8.3. Conclusiones**

Con el tablero de control se realiza el seguimiento de los OCP y OLP definidos en el plan estratégico. Ello, da una visión global para poder identificar qué tan cerca se está de la situación deseada y si los esfuerzos realizados retornan en nuevas capacidades de la provincia. Es el tablero se plantearon 22 objetivos distribuidos de la siguiente manera: (a) ocho para el enfoque del aprendizaje interno, (b) cinco en el enfoque al cliente, (c) tres en el enfoque financiero, y (d) seis en el enfoque de procesos.

Tabla 50

## Tablero de Control Balanceado

Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Meta	Medida	Año De Medición	Perspectiva
OCP1.2. Capacitar al 100% del personal de licencias y autorizaciones en formalización minera	N° de empleados Capacitados / Total de empleados	100%	Porcentaje	2019	Aprendizaje
OCP1.6. Elaborar un plan de fiscalización anual de la minería informal específico para la Provincia del Manu.	Existencia del Plan de fiscalización	Mayor que uno	Si / No	2018	Aprendizaje
OCP2.2. Desarrollar cinco proyectos de reforestación y remediación minera en la provincia del Manu para el año 2020	Nro. de Proyectos Propuestos	5	Unidades	2020	Aprendizaje
OCP2.4. Implementar para el año 2019 la certificación denominada «Manu Ecosostenible».	Existencia del Proceso de Certificación	Mayor que uno	Si / No	2018	Aprendizaje
OCP2.7. Implementar un centro de innovación de procesos de mineros en la Provincia del Manu con el lanzamiento de un portafolio de proyectos por año.	Existencia del Centro de Innovación	Mayor que uno	Si / No	2019	Aprendizaje
OCP3.1. Elaborar un plan de capacitaciones trimestrales para los agricultores respecto a los cultivos alternativos que pueden generarse en las distintos distritos de la provincia del Manu para el año 2020.	Existencia del Plan de capacitación trimestral	Mayor que uno	Si / No	2019	Aprendizaje
OCP3.3. Implementar un sistema de asesoramiento continuo sobre el proceso para desarrollar cultivos alternos de manera progresiva a un rango de dos cabinas por zona agrícola identificada, hasta su culminación.	total de cabinas implementadas / total de zonas agrícolas identificadas	2	Unidades	2020	Aprendizaje
OCP4.1. Implementar un centro de investigación de la flora de la Provincia del Manu en cooperación con el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana en el transcurso de 3 años.	Existencia del Centro de investigación	Mayor que uno	Si / No	2020	Aprendizaje
OCP1.1. Implementar una campaña de comunicación de incentivos de la minería formal en la Provincia del Manu.	Existencia de una Campaña	Mayor que uno	Si / No	2018	Clientes
OCP2.1. Fortalecer la alianza con el Gobierno de Finlandia para que con la ejecución del Proyecto Mejor Oro se implemente una fábrica para la elaboración de plantas móviles de tratamiento por medio gravimétrico, para extracción de oro sin uso de mercurio para el año 2022.	Existencia de Fabrica	Mayor que uno	Si / No	2020	Clientes
OCP2.5. Certificar al 60% de las empresas locales en esta certificación Ecosostenible para el año 2020.	Nro. de Empresas locales certificadas / Total de empresas mineras	60%	Porcentaje	2020	Clientes
OCP3.2. Capacitar al 75% de agricultores registrados en la base de empresa agrícolas locales para el año 2022.	Empresas agrícolas capacitadas / Total de empresas agrícolas registradas	75%	Porcentaje	2020	Clientes
OCP4.2. Suscribir al menos 3 alianzas de investigación con universidades dedicadas al análisis de la biodiversidad en Latinoamérica y dos universidades entre Europa y Estados Unidos.	Nro. de alianzas realizadas	5	Unidades	2020	Clientes
OCP2.8. Hasta el año 2020, incrementar la producción en 5% de las Onzas troy producidos de forma sostenible de la minería local.	Total de onzas troy sostenibles producidas / total de onzas troy producidas localmente	15%	Porcentaje	2020	Financiero
OCP3.4. Incrementar la producción de agricultura intensiva en 40% localmente en los siguientes 5 años	Total de Producción agrícola producida del año 2020/ total de producción agrícola del año 2016	40%	Porcentaje	2020	Financiero
OCP4.4. Conseguir financiamiento para investigaciones por solicitud SNIP por S/ 120 000 soles	Monto de financiamiento conseguido	120 000	soles	2020	Financiero
OCP1.3. Crear un sistema de empadronamiento que identifique por lo menos el 5% nuevas empresas sobre la base actual en los siguientes 2 años	N° de nuevas empresas registradas en 2 años / Total de empresas existente en minería	5%	Porcentaje	2020	Procesos
OCP1.4. Almacenar 20000 onzas troy de oro producto de agentes formalizados en los siguientes 2 años	total de onzas troy almacenadas	20000	onzas troy	2019	Procesos
OCP1.5. Implementar un sistema de acopio para almacenamiento del Oro fluvial en las zonas de extracción	Existencia de Almacén acopiador	Mayor que uno	Si / No	2020	Procesos
OCP2.3. Lograr que para el año 2020, un 70% de mineros locales artesanales e ilegales hayan evaluado financieramente la viabilidad económica de su formalización.	Nro. de Empresas mineras locales asesoradas / Total de las empresas mineras de la Provincia	70%	Porcentaje	2020	Procesos
OCP2.6. Elaborar un plan de implementación para fiscalizar en el primer año de carácter anual para velar por el cumplimiento de la remediación ambiental y/o revegetación.	Existencia del Plan de fiscalización	Mayor que uno	Si / No	2019	Procesos
OCP4.3. Implementar una incubadora de negocios con alcance a los 4 distritos del Manu para los emprendedores locales en los siguientes 2 años.	Existencia de incubadora de negocios	Mayor que uno	Si / No	2019	Procesos

Si es que el cumplimiento se encuentra por debajo del 90%, se debe de estar preparado para realizar acciones correctivas. Así, uno de los puntos que se identifica en el tablero son los objetivos para la generación de planes, proyectos y organizaciones que tangiblemente representen la existencia de capacidades en la organización de la provincia.



## Capítulo IX. Análisis Competitivo de la provincia del Manu

En este proceso del Planeamiento Estratégico del Manu se analizará la competitividad, teniendo en cuenta todos los factores y variables necesarios para entender a donde deberían centrarse los esfuerzos de la provincia para desarrollar sus actividades económicas.

### 9.1. Análisis Competitivo de la Provincia del Manu

Se han desarrollado indicadores para medir la competitividad de las naciones. Asimismo, a nivel regional el Consejo Nacional de la Competitividad (2013) obtuvo resultados que explican el estado de Madre de Dios, ubicándola en el puesto 11 con un Índice de Competitividad Regional de 0.45 (véase la Tabla 51).

Tabla 51

#### *Ránking de Competitividad Regional*

Ranking	Regiones	Índice de Competitividad Regional
1	Lima	0.7
2	Moquegua	0.68
3	Ica	0.66
4	Arequipa	0.65
5	Tacna	0.61
6	Lambayeque	0.52
7	Tumbes	0.5
8	La Libertad	0.49
9	Junín	0.46
10	Áncash	0.46
11	Madre de Dios	0.45
12	Cusco	0.45
13	Piura	0.44
14	Pasco	0.39
15	Ayacucho	0.38
16	San Martín	0.38
17	Puno	0.37
18	Ucayali	0.36
19	Apurímac	0.35
20	Cajamarca	0.32
21	Amazonas	0.31
22	Huánuco	0.31
23	Loreto	0.31
24	Huancavelica	0.28

*Nota.* Tomado del «Índice de competitividad regional 2014», por el Consejo Nacional de Competitividad, 2017. (<https://www.cnc.gob.pe/icrcnc/ranking.php>)

A la fecha, no se tiene una evaluación gubernamental de la competitividad de la provincia ni de ninguno de sus distritos, sino solo un análisis a nivel regional. En razón de lo

anterior, a continuación, procederá a analizar los siguientes pilares del Manu, que darán una perspectiva de su competitividad.

### 9.1.1. El pilar gobierno

El presente pilar advierte la necesidad de analizar variables de la provincia, tales como el presupuesto asignado y ejecutado para distintos proyectos de inversión en la zona, la capacidad de recaudación tributaria, la seguridad, la capacidad de fiscalización y sanción de delitos e infracciones, la existencia de postas, hospitales, centros de atención sanitaria, serenazgos, comisarías, infraestructura educativa con y sin servicios básicos, los niveles educativos básicos o superiores, públicos o privados, la presencia del Gobierno en los distintos poblados, entre otros. En la Tabla 52, puede verse la aplicabilidad (Carbajal et al., 2012).

Tabla 52

#### *Índice de Competitividad Gobierno*

Factor	Variable	Aplicable
Recursos recaudados	Recaudación directa relativa	-
	Recaudación directa	Sí
Recursos transferidos	Ingresos por transferencias relativos	-
	Ingresos por transferencias	Sí
Gasto en inversión	Participación del gasto en inversión	-
	Gasto en inversión	Sí
Seguridad pública	Delitos	Sí
	Faltas	Sí
	Terrorismo	-
Presencia del Estado	Presencia de escuelas primarias y secundarias	Sí
	Presencia de establecimiento de salud	Sí
	Presencia de una comisaria o puesto policial	Sí
	Presencia de la municipalidad	Sí

*Nota.* Tomado de «Un índice de competitividad regional para un país» (p. 81), J. Benzaquen, L. Del Carpio, L. Zegarra y C. Valdivia, 2010. *Revista CEPAL*, 102, 69-86.

### 9.1.2. El pilar economía

Se vincula con el crecimiento económico, por lo que a través de la provincia se puede identificar: (a) dinámica exportadora mediante los aranceles de exportación, sus países de destino y sus productos; (b) la población económicamente activa, como base para el crecimiento; (c) el nivel de sueldo de la población, en sus múltiples rangos y niveles salariales;

y (d) el producto bruto interno. En la Tabla 53, se observa su aplicabilidad (Carbajal et al 2012).

Tabla 53

*Índice de Competitividad Económica*

Factor	Variable	Aplicable
Tamaño económico	PBI real	Sí
	PBI per cápita	-
Crecimiento económico	Crecimiento del PBI real y corriente	-
Internacionalización	Exportaciones en valor	-
	Exportaciones como porcentajes del PBI en el volumen	-
Diversificación	Dinámica exportadora	Sí
	Países de destino	Sí
Empleos	Productos	Sí
	PEA ocupada	Sí
	PEA ocupada relativa	-
	Remuneración de ejecutivos, empleados y obreros	Sí

*Nota.* Tomado de «Un índice de competitividad regional para un país» (p. 82), J. Benzaquen et al., 2010. *Revista CEPAL*, 102, 69-86.

### 9.1.3. El pilar de infraestructura

Se relaciona con el grado de desarrollo y el bienestar de la población. En este punto se identifican todos los factores y variables relacionados con los servicios básicos, comunicación, transporte, turismo y la red vial. Como municipios se puede realizar un conteo de los medidores de luz y la telefonía fija, las licencias para la operación de hoteles y los permisos de acceso para la red vial, así como el funcionamiento de empresas de transporte de la zona. En la Tabla 54, puede verse esta aplicación (Carbajal et al 2012).

### 9.1.4. Pilar personas

Se asocia a las habilidades y conocimientos de las personas en una organización; y para el caso del Manu, con la productividad que pueda tener la provincia. Las variables de este ámbito se muestran en la Tabla 55 (Carbajal et al., 2012).

### 9.1.5. Pilar empresa

Este pilar se asocia a las capacidades para innovar y mejorar, en favor de alcanzar la competitividad, y con ello el bienestar de la provincia del Manu. En la Tabla 56, se identifica el

grado de competitividad asociado a factores y variables como productividad en las empresas, clima de negocios y generación de empleo. En este caso, se toma la información de la PEA ocupada por actividad económica, así como el número de empresas en la provincia, que es 296, siendo el 95.3% MYPE registradas formalmente (Carbajal et al., 2012) (véase la Tabla 56).

Tabla 54

### *Índice de Competitividad Infraestructura*

Factor	Variable	Aplicable
Energía	Energía Eléctrica	Sí
	Clientes Libres y consumo de clientes libres	-
	Clientes regulados y consumo de clientes regulados	-
Red vial	Red vial nacional y densidad de red nacional	Sí
	Red vial departamental y densidad de red departamental	Sí
	Red vial vecinal y densidad	-
Transporte	Transporte terrestre y densidad del transporte terrestre	-
	Transporte aéreo y densidad del transporte aéreo	-
	Tráfico de carga internacional en aeropuertos	-
	Tráfico de carga de exportación en puertos	-
Turismo	Hoteles 1,2,3,4 y 5 estrellas	Sí
	Albergues	Sí
	Otros establecimientos	Sí
Conectividad	Telefonía fija y densidad telefonía fija	Sí
	Telefonía celular y densidad telefonía celular	Sí

*Nota.* Tomado de «Un índice de competitividad regional para un país» (p. 84), J. Benzaquen et al., 2010. *Revista CEPAL*, 102, 69-86.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia del Manu**

En el Capítulo III se mencionaron los cuatro atributos que debe poseer una nación para desarrollar competitividad. En el caso de la provincia del Manu, son los mismos: (a) condición de los recursos (factores); (b) condición de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; y (d) presencia de industrias relacionadas y de apoyo (Porter, 1990).

### **9.2.1. Respecto a la condición de los factores**

La provincia del Manu tiene diferentes factores que son fuentes de ventajas competitivas. En primer lugar, están los recursos naturales, entre los que se encuentra la biodiversidad de la flora y fauna, una red fluvial bastante significativa, yacimientos de oro

fluvial y, por último, la investigación de sus recursos para obtener productos que puedan ser comercializados en el mundo, teniendo como ejemplo la uña de gato.

Tabla 55

*Índice de Competitividad Personas*

Factor	Variable	Aplicable
Educación escolar	Comprensión de lecturas y matemáticas en la primaria	Sí
	Comprensión de lecturas y matemáticas en la secundaria	Sí
Educación superior pública	Graduados de universidad pública y su densidad	Sí
	Titulados de universidad pública y su densidad	Sí
Educación superior privada	Graduados de universidad privada y su densidad	Sí
	Titulados de universidad privada y su densidad	Sí
	Densidad de graduados de universidad privada	Sí
Formación laboral	Graduados de universidad privada	Sí
	Densidad de titulados de universidad privada	-
	Titulados de universidad de privada	-
	Densidad de centros de formación tecnológica	-
Salud	Centro de formación tecnológica	-
	Centro de formación ocupacional y densidad	-
	Mortalidad infantil	Sí
	Expectativa de vida	Sí
	Morbilidad	-
	Cobertura médica	Sí

*Nota.* Tomado de «Un índice de competitividad regional para un país» (p. 85), J. Benzaquen et al., 2010. *Revista CEPAL*, 102, 69-86.

En segundo lugar, su ubicación geográfica, porque está cerca de la Carretera Interoceánica, lo que le facilita la exportación de productos. De la misma forma, la agricultura y piscicultura, debido a las condiciones climáticas que hacen que tengan el potencial de exportadores agrícolas con un adecuado acompañamiento tecnológico.

### **9.2.2. En relación a las condiciones de la demanda**

Esta se compone básicamente por las empresas que operan y su población. Por ende, la provincia requiere cubrir las necesidades de seguridad e institucionalidad en el mantenimiento de los servicios regulados por el Municipio, tales como las redes de acceso, comunicación y transporte, que deberán estar gestionadas eficientemente para la continuidad de las operaciones en la zona. Asimismo, la población demanda accesos a servicios de salud y educación, por lo que la Municipalidad puede crear programas diseñados para potenciar sus actividades económicas.

Tabla 56

*Índice de Competitividad Empresas*

Factor	Variable	Aplicable
Productividad	Productividad media del trabajo	Sí
	Variación de la productividad media	-
	PEA ocupada	Sí
Clima de Negocios	Número de empresas	Sí
	Penetración y cobertura del sistema financiero	Sí
	Nacimiento de empresas	Sí
	Esfuerzo para desarrollar empresas	Sí
	Presencia de empresas exitosas	-
Habilidades	Capacidad gerencial	-
	Visión de largo plazo	-
	Capacidad de adaptación e internacionalización	-
Innovación	Existencia productos / Servicios innovadores	-
Generación de empleo	Casos de empresas o personas innovadoras	-
	Creación de nuevos productos o servicios	-
	Mejora de técnicas y procesos	Sí
	Accesos a puestos bien remunerados	-
	Oportunidades para independientes	-
	Empleo estable	-
	Nivel salarial	Sí
	Sobrecosto laboral	-

*Nota.* Tomado de «Un índice de competitividad regional para un país» (p. 85), J. Benzaquen et al., 2010. *Revista CEPAL*, 102, 69-86.

### 9.2.3. En lo referente a estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas

La provincia del Manu se encuentra dentro del «Plan estratégico institucional de la región de Madre de Dios 2016», en el cual se incluye a toda la organización para desarrollar las empresas y los principales servicios en materia de salud, educación y redes viales. Asimismo, los municipios y sus respectivos alcaldes tienen los presupuestos participativos y los objetivos locales para facilitar el control y continuidad de los servicios gubernamentales en aras de lograr su ventaja competitiva (Porter, 1990).

### 9.2.4. Las industrias relacionadas y de apoyo

Se encuentran las empresas que explotan la minería aurífera fluvial, la agricultura, el turismo y la piscicultura, en la zona. El gobierno regional y los municipios están desarrollando programas para potenciar a estas empresas con investigación, capacitación e implementación

de métodos y procesos más eficientes, y con mayores resultados. En este caso, IIAP tiene a su cargo la mayoría de programas.

### 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres en la Provincia del Manu

La provincia del Manu presenta los siguientes sectores económicos bien delimitados: la minería, la agricultura y el turismo, por lo que conforme a sus capacidades y recursos se puede ver en la Tabla 57 cuáles son los potenciales clústeres en las zonas que presentan diferentes niveles de desarrollo y competitividad.

Tabla 57

#### *Clústeres de la Provincia del Manu vinculados a Sectores Económicos*

Sector	Clúster
Minería	Oro
Agricultura	Agricultura no tradicional

#### 9.3.1. Clúster de la minería aurífera

Abarca las actividades de extracción del oro fluvial que se da en la actualidad de manera formal e informal, además de artesanal; y representa el mayor porcentaje de los ingresos económicos de la provincia. Tan solo en el 2013, se extrajeron 429 mil onzas de oro troy informal en Madre de Dios. Sin embargo, aún existen pocos proyectos en la zona que representan un alto potencial de crecimiento. El análisis competitivo de este clúster puede verse en la Tabla 58.

#### 9.3.2. Clúster de la agricultura

Es la tercera actividad económica más importante de la provincia del Manu. En estos momentos existen algunos programas formativos, pero no existen proyectos orientados a desarrollar y generar un crecimiento tecnológico en este sector. Por ende, es importante tener en cuenta que la agricultura de forma técnica representa mayores ingresos para las comunidades y los pobladores de la zona. En la Tabla 59, se realiza el análisis competitivo de este clúster.

Tabla 58

*Análisis Competitivo del Clúster de Minería Aurífera*

VARIABLES DE EVALUACIÓN	SITUACIÓN	DESCRIPCIÓN
Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria	Medio	Este valor se encuentra de Ninguna Barrera a Imposible de Entrar
Intensidad de Competencia entre empresas	Nula	Este valor se encuentra entre Extrema y Nula
Grado de dependencia en productos o servicios complementarios de soporte	Nula	Este valor se encuentra entre de Alto y Nulo
Grado de sustitución del producto	Bajo	Este valor se encuentra entre de Alto y Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Este valor se encuentra entre de alto y bajo
Grado de sofisticación tecnológica de la industria	Bajo	Este valor se encuentra entre de alto y bajo
régimen de la innovación de la industria	Lenta	Este valor se encuentra rápida y lento
Poder de negociación de los consumidores	Bajo	Este valor se encuentra alto y bajo
Nivel de capacidad gerencial	Bajo	Este valor se encuentra alto y bajo

*Nota.* Tomado de «Strategic management: A methodological approach» (p. 117), por A. J. Rowe, O. Mason, K. E., Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994. New York, NY: Wesley.

#### 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para la identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres se debe tener en cuenta lo siguiente: (a) identificación de núcleos como grupos significativos de empresas locales dedicadas a la minería y agricultura; (b) la identificación de variables para el clúster de minería que es la riqueza de los yacimientos de oro fluviales y su modo de explotación responsable y, para el clúster de agricultura, el desarrollo de capacidades técnicas y su aplicación; (c) detectar la cadena de valor para las empresas incluyendo a sus proveedores y consumidores para la formación de grupos que puedan articular entre ellos, eso incluye a las empresas mineras y agricultores; (d) la formación de asociaciones y promotores que fomenten la integración así como el liderazgo empresarial para orientar a todos los productores en la zona; y (e) el apoyo del gobierno local con capacitaciones, programas y regulación necesaria para las actividades (Román, 2003). En la Tabla 60, se listan los temas estratégicos por potencial clúster.

#### 9.5. Conclusiones

Se concluye que los aspectos más relevantes en los aspectos competitivos basado en los factores y variables del Manu son determinados por indicadores definidos por la competitividad de las naciones, lo cual determina que la provincia se ubica en la región de

Madre de Dios en la posición 11 dentro de las 24 regiones del Perú. En tal sentido solo podemos comparar regiones.

Tabla 59

*Competitivo del Clúster de Agricultura*

VARIABLES DE EVALUACIÓN	SITUACIÓN	DESCRIPCIÓN
Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria	Ninguna	Este valor se encuentra de Ninguna Barrera a Imposible de Entrar
Intensidad de Competencia entre empresas	Nula	Este valor se encuentra entre Extrema y Nula
Grado de dependencia en productos o servicios complementarios de soporte	Nula	Este valor se encuentra entre de Alto y Nulo
Grado de sustitución del producto	Media	Este valor se encuentra entre de Alto y Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Este valor se encuentra entre de alto y bajo
Grado de sofisticación tecnológica de la industria	Bajo	Este valor se encuentra entre de alto y bajo
régimen de la innovación de la industria	Lenta	Este valor se encuentra rápida y lento
Poder de negociación de los consumidores	Medio	Este valor se encuentra alto y bajo
Nivel de capacidad gerencial	Bajo	Este valor se encuentra alto y bajo

*Nota.* Tomado de «Strategic management: A methodological approach» (p. 121), por A. J. Rowe, O. Mason, K. E., Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994. New York, NY: Wesley.

Asimismo, hemos señalado qué variables podemos utilizar para evaluar la competitividad de la provincia del Manu a través de sus distritos y, seguidamente en el diamante de Porter se pudo ver que a nivel de condición de factores se tiene una variedad de recursos naturales tan importantes como la biodiversidad de su flora y fauna, así mismo cuenta con ricos yacimientos fluviales auríferos, por lo cual garantizaría un crecimiento sostenido, como también facilitaría el desarrollo en e investigación para obtener productos en base de estos factores (desarrollo en el principio activo de la Uña de gato entre otros); asimismo estos factores son reforzados por la cercanía de la carretera Interoceánica que garantiza la comercialización de los productos como el desarrollo de nuevos servicios.

Para lo cual la provincia del Manu deberá de fortalecer tanto la minería aurífera fluvial ecosostenible, la agricultura orgánica, el turismo ecológico y la piscicultura intensiva como las principales empresas que se desarrollaran en la provincia del Manu, potenciado por medio de la investigaciones, capacitación, implementación de métodos, procesos más eficientes y con

mayores resultados, asimismo es el Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana (IIAP), deberá ser un pilar en el desarrollo de la provincia. Por lo tanto, concluimos que son dos sectores los potenciales clúster que se han podido identificar: (a) el clúster de minería aurífera ecosostenible (primera actividad económica) y (b) el clúster de la agricultura intensiva por la variedad de productos que se pueden sembrar en la zona (segunda actividad económica). Por último, hemos identificado también los temas estratégicos que deben desarrollarse para lograr que estos clústeres crezcan, maduren y puedan ser el eje del crecimiento de la Provincia, además de asegurar la prosperidad y el bienestar local.

Tabla 60

*Temas Estratégicos por Clúster*

Clúster	Tema Estratégico
Minería aurífera	Falta de supervisión en la zona
	Violencia Social
	Impacto ambiental
	Innovación de procesos eco sostenibles
	Capacitación y difusión
Agricultura intensiva	Facilidades empresariales
	Formación en procesos para productividad agrícola
	Promoción de la actividad
	Desarrollo de la Industria

## Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral

La matriz del plan estratégico integral toma como referencias: (a) intereses, (b) objetivos de largo plazo, (c) principios cardinales y (d) valores (véanse lastablas61 y 62).

### 10.2. Conclusiones Finales

Como resultado del análisis que se ha ejecutado a lo largo del presente Plan Estratégico, se han desarrollado las siguientes conclusiones que engloban los resultados de este aporte hacia la provincia del Manu.

El entorno macroeconómico de la provincia del Manu y del país es positivo, en la medida que se encuentra en una economía globalizada en crecimiento que cada vez más valora la ecosostenibilidad y los recursos naturales para el comercio internacional. Por tal razón, la provincia del Manu tiene un potencial relacionado al aprovechamiento sostenible de sus recursos naturales que le permitirá brindar tanto a otras regiones como al exterior, productos de calidad con valor agregado, que generen crecimiento y bienestar sostenido para sus habitantes.

El presente Plan Estratégico es uno que se encuentra planificado para 10 años de trabajo, motivo por el cual requiere de un compromiso político a nivel nacional, regional y local a largo plazo para su ejecución continuada.

La explotación minera que actualmente prima en la provincia del Manu es informal e ilegal, lo que no solo depreda los recursos minerales existentes, sino que contamina el agua y destruye la flora y fauna y en general los ecosistemas, que son relevantes para la provincia del Manu; motivo por el cual su reducción, mediante la simplificación en la formalización, es un pilar fundamental para el crecimiento de la Provincia.

Tal como se ha desarrollado en el presente Plan Estratégico, el Manu tiene una ventaja comparativa en lo que a biodiversidad se refiere y, por tal motivo, se está planteando un aprovechamiento de la misma a través de la agricultura intensiva, que pretende obtener el

máximo provecho de dicho recurso, teniendo en consideración métodos amigables con el medio ambiente, que permitan un crecimiento sostenido del sector agrícola, con la cosecha de productos a los que después pueda brindárseles valor agregado.

El motivo por el cual no se incluyó al turismo como una actividad a ser ejecutada en el Plan Estratégico 2018-2028 de la Provincia del Manu es porque, tal como se señala en el punto 1.1. del Capítulo 1 de nuestra tesis, en el 2015 solo había 41 establecimientos de hospedaje con una capacidad de 419 camas y, entre el 2014 y el 2015 la tasa de ocupación de habitaciones fue de 16.1% y 20.1% respectivamente, lo que generó que sólo el 4% del producto bruto interno de la Provincia provenga del turismo (INEI, 2015a). Por ende, siendo que de esta actividad no dependerá el desarrollo de la Provincia en el plazo señalado, se procedió a enfocar el plan estratégico, en aquellas actividades que permitirán generar los ingresos suficientes para desarrollar la infraestructura de acceso al turismo.

La investigación y el desarrollo son actividades clave para la futura generación de negocios sostenibles. Por eso, el Plan Estratégico plantea la creación de un instituto de investigación que vincule vía convenios a distintas universidades nacionales y extranjeras, que permitan dar a conocer las ventajas comparativas de los distintos recursos que posee el Manu y con ello crear negocios con valor agregado, que se traduzcan en bienestar colectivo. Sin embargo, cabe precisar que en este ámbito los recursos son limitados, dado el presupuesto público brindado para este tipo de actividades, por lo que se ha planteado recurrir también a otras formas de financiamientos de entidades externas interesadas en promover el cuidado de la biodiversidad.

La Provincia tiene como rol fundamental cumplir con los objetivos trazados en el presente Plan Estratégico, a fin de llegar a su visión planteada sin perder el enfoque que puede causar, en algunas oportunidades, el cambio de recursos humanos que se da en el tiempo. En razón de lo anterior, puede concluirse que la simplificación de los procesos y las sinergias

continuas de los actores involucrados en los mismos, facilitarán el logro de los distintos objetivos planteados en el Plan.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Entregar el presente plan estratégico a la provincia del Manu para su implementación. Plantear al Gobierno Regional de Madre de Dios y al Gobierno Central, la necesidad de simplificar las barreras burocráticas para formalizar la minería, con el fin de hacer viable su ejecución desde el punto de vista legal y regulatorio.

Desarrollar en conjunto con el apoyo de los distintos ministerios y de las entidades públicas del Gobierno Central la capacitación al personal de la provincia del Manu, para que ejecuten un rol cada vez más eficiente en lo que respecta a la fiscalización minera, la promoción de los negocios ecosostenibles y de la agricultura intensiva, y la implementación de la investigación y el desarrollo de la biodiversidad el Manu.

Implementar un sistema de seguimiento municipal respecto de los avances de los objetivos planteados por el Plan Estratégico.

La ejecución del Plan Estratégico requiere de la participación tanto del Gobierno, como del sector privado y la población, por lo que se deberá involucrar a todos ellos en su implementación, basada en los valores que buscan promover justamente una relación de confianza entre los actores.

La fiscalización, regulación y sanción de la minería informal e ilegal debe ser firme por parte de la provincia, pero considerando siempre una política que promueva la fiscalización con procedimientos simplificados, que tengan como fin reducir la contaminación y darle un valor agregado a la explotación de dichos recursos. Es decir, no se trata solo de sancionar, sino de brindar alternativas reales que conlleven justamente a la formalidad.

Por último, se recomienda generar alianzas con entidades internacionales y educativas que permitan un adecuado emprendimiento en lo que a investigación se requiere, ya que los

recursos brindados por el Gobierno resultan insuficientes para la biodiversidad existente en el Manu, que requiere ser explorada para alcanzar los objetivos planteados.

#### **10.4. Futuro de la Organización**

La provincia del Manu se convertirá en el 2028 en el principal referente en el aprovechamiento de la minería responsable, la agricultura y la investigación de los beneficios de su biodiversidad. Estas tres actividades se convertirán en los pilares del bienestar económico y en la consecuente fuente de recursos para mejorar la educación, la salud y en general la calidad de vida de su población.

El Manu logrará esta catalogación porque hacia el año 2028 habrá reducido en 70% la extracción minera aurífera informal, la misma que actualmente asciende a 13.3 TM. Asimismo, porque para ese año habrá logrado convertirse en el principal productor de oro ecosostenible, alcanzando un 30% de la producción total del país. Lo aquí expuesto, se hará tangible con la puesta en marcha de la certificación Manu Ecosostenible, que promoverá que las zonas actualmente devastadas por el desarrollo informal e ilegal de esta actividad, sean reforestadas, remediadas y convertidas en zonas apropiadas para la agricultura; y además que se implementen los nuevos métodos de explotación minera libres de la utilización de mercurio, a través de la fabricación de plantas portátiles gravimétricas, lo que permitirá reducir la constante contaminación en la provincia en pro de la salud de la población.

La inicial certificación Manu Ecosostenible que será otorgada por la provincia del Manu, dará paso a que los mineros artesanales o productores de oro a pequeña escala, estén aptos para postularse a obtener la certificación Fairmined, en el sistema de comercio justo o iniciativa de oro responsable. Esta certificación es una iniciativa promovida a nivel mundial mediante la alianza público-privada entre la Cooperación Suiza y la Asociación Suiza de Oro Responsable, y busca incentivar a los mineros artesanales y de pequeña escala, a convertirse en empresas que realizan sus operaciones de una forma económica, tecnológica y ambientalmente

responsable; y al mismo tiempo, les facilita el acceso a mercados con precios más justos, donde los compradores valoran el cumplimiento de medidas ambientales, sociales y laborales. Por lo expuesto, alcanzar la certificación, facilita crear una cadena de valor que va desde la mina hasta el mercado, la cual garantiza la trazabilidad del oro y la transparencia de las transacciones. Por lo tanto, esta certificación, permite demostrar al mundo que sí es posible desarrollar la actividad minera aurífera a pequeña escala con responsabilidad ambiental, social y laboral. Dicho de otro modo, la certificación Fairmined, se obtiene sólo si se produce un oro limpio, con altos estándares ambientales y con responsabilidad social; lo que permitirá exportar el oro de la Provincia con mejores condiciones y a mejores precios. Por lo expuesto, la certificación Fairmined, servirá como indicador a nivel mundial, para demostrar que la provincia del Manu, es el principal productor de oro responsable, ya que para el año 2020 habrá alcanzado por lo menos el 30% de la producción de oro del país, cumpliendo con todos los estándares requeridos para obtener la certificación.

Otro factor preponderante para que el Manu se convierta en el principal referente de bienestar económico será la agricultura, ya que para el año 2028 habrá logrado incrementar de 6% a 9% su aporte al PBI de esta actividad económica. Con lo expuesto, se visualiza a la provincia como generadora de productos agrícolas de alta calidad, que pueden ser comercializados de forma directa o con valor agregado, buscando satisfacer la demanda nacional, así como, obtener una cuota dentro del volumen de exportación de productos agrícolas del país. Siendo ello así, se tiene como perspectiva a futuro tener una población capacitada en métodos agrícolas amigables con el medio ambiente, para que esta actividad sea ecosostenible. Se espera también que la actividad minera y la agrícola generen la creación de clústeres dentro de la provincia, para contribuir con el desarrollo económico y bienestar de la población.

Tabla 61

Matriz del Plan Estratégico Integral

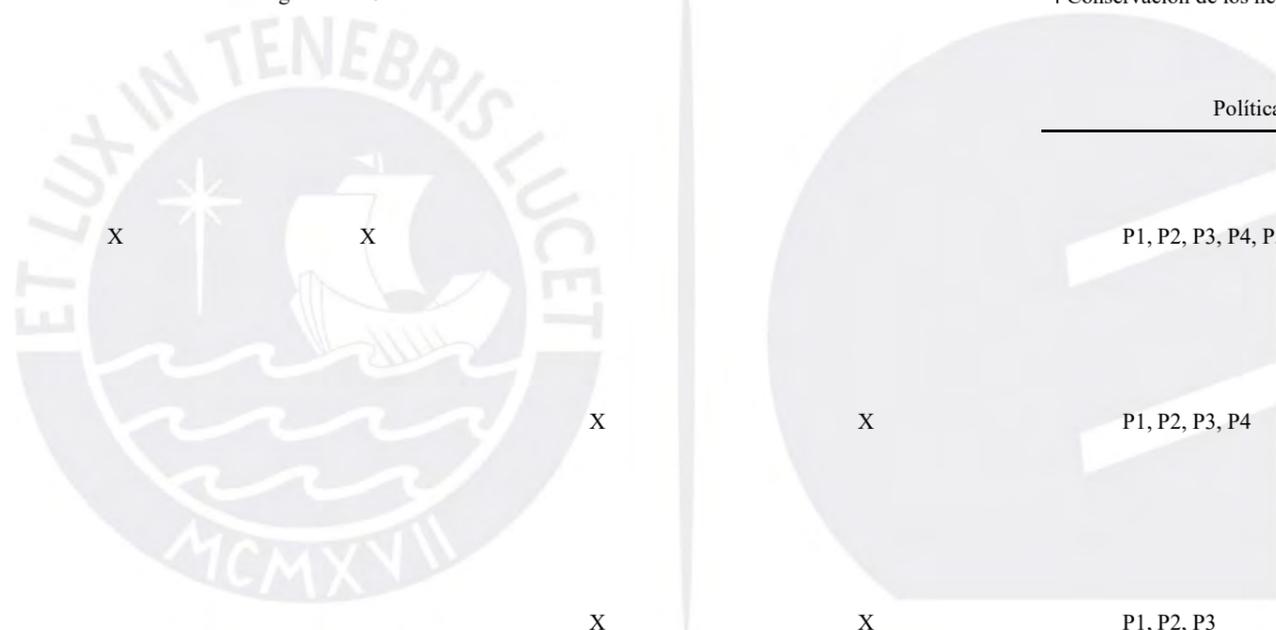
Intereses de la Provincia		Visión:				Principios Cardinales	Valores Respeto y Tolerancia Desarrollo Social Innovación Excelencia
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
1 Incentivar Minería Formal						1 Influencia de terceras partes	
2 Promover agricultura intensiva		Reducir las actividades de minería aurífera informales en la Provincia del Manu que actualmente son de 13.3 TM, en un 70% en los próximos 10 años.	Posicionar a la Provincia del Manu como el principal productor de oro ecosostenible de un 0% hasta un 30% de la producción total de la Región, en los siguientes 10 años.	Incrementar el aporte de producto bruto interno de la agricultura del 6% al 9% de la Provincia en los siguientes 10 años para la Provincia del Manu.	Desarrollar cuatro nuevos centros de investigación académica y científica de la flora y fauna de la Provincia del Manu, adicionales a la IIAP, para la generación de oportunidades de negocio en los siguientes 10 años.	2 Lazos pasados y presentes	
3 Promover la investigación de la biodiversidad						3 Contrabalance de los intereses	
4 Mejorar la infraestructura vial de la Provincia del Manu						4 Conservación de los negocios	
Misión:							
						Políticas	
FO1	Impulsar la Minería formal y responsable para la generación de un clúster consolidado.	X	X			P1, P2, P3, P4, P5, P6	
FO2	Desarrollar la Agricultura mediante la transferencia del conocimiento y la tecnificación			X	X	P1, P2, P3, P4	
FO3	Propiciar las inversiones en los negocios relacionados con la agricultura intensiva para la demanda interna y externa.			X	X	P1, P2, P3	
FA1	Impulsar la tecnificación de la extracción del oro fluvial.	X	X			P1, P2, P3	
FA2	Promover la investigación e innovación de los procesos de extracción del oro fluvial para reducir los costos		X			P1, P2, P3	

Tabla 62

Matriz del Plan Estratégico Integral (Continuación)

Misión		Visión:				Código de Ética
		La Provincia del Manu tiene como finalidad hacia el año 2028 lograr el bienestar de su población, siendo el líder en el aprovechamiento sostenido y responsable de la biodiversidad de la selva del Perú, promoviendo la minería sostenible, la agricultura intensiva y la investigación de los beneficios de la biodiversidad de la provincia del Manu para reducir la pobreza, mejorar la educación y brindar un servicio de salud eficiente.				
Tablero de Control		Tablero de Control				
Promover el desarrollo socioeconómico sostenible de la Provincia del Manu mediante proyectos del sector privado en agricultura, minería y turismo, a fin de obtener productos y servicios con altos estándares de calidad internacional, reducidos niveles de contaminación y respeto a la biodiversidad y derechos de los habitantes del Manu.	1 Perspectiva Financiera	OCP1.1 Implementar una campaña de comunicación de incentivos de la minería formal en la Provincia del Manu.	OCP2.1 Fortalecer la alianza con el Gobierno de Finlandia para que con la ejecución del Proyecto Mejor Oro se implemente una fábrica para la elaboración de plantas móviles de tratamiento por medio gravimétrico, para extracción de oro sin uso de mercurio en cinco años.	OCP3.1 Elaborar un plan de capacitaciones trimestrales para los agricultores respecto a los cultivos alternativos que pueden generarse en las distintos Distritos de la Provincia del Manu.	OCP4.1 Implementar un centro de investigación de la flora de la Provincia del Manu en cooperación con el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana en el transcurso de tres años.	Lograr un adecuado balance del crecimiento económico con la responsabilidad ecológica. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente en materia medioambiental y de agricultura. Conducta íntegra, honesta, responsable y de respeto por la diversidad étnica y cultural de la Provincia. Reducir las barreras burocráticas. Ofrecer y promover productos con valor agregado y de alta calidad.
	2 Perspectiva del Cliente	OCP1.2 Capacitar al 100% del personal de licencias y autorizaciones en formalización minera	OCP2.2 Ejecutar un trabajo de investigación que tenga un mínimo de cinco proyectos de reforestación y remediación minera viables en la selva.	OCP3.2 Capacitar al 75% de agricultores registrados en la base de empresa agrícolas locales.	OCP4.2. Suscribir al menos tres alianzas de investigación con universidades dedicadas al análisis de la biodiversidad en Latinoamérica, y dos universidades de Europa y Estados Unidos.	
	3 Perspectiva interna	OCP1.3 Crear un sistema de empadronamiento que identifique por lo menos el 5% nuevas empresas sobre la base actual en los siguientes dos años	OCP2.3 Crear un sistema de asesoramiento financiero que permita a un mínimo del 70% de mineros locales artesanales evaluar la viabilidad económica de su formalización.	OCP3.3 Implementar un sistema de asesoramiento continuo sobre el proceso para desarrollar cultivos alternos de manera progresiva a un rango de dos cabinas por zona agrícola identificada, hasta su culminación.	OCP4.3 Implementar una incubadora de negocios con alcance a los cuatro distritos del Manu para los emprendedores locales en los siguientes dos años.	
	4 Aprendizaje de la organización	OCP1.4 Almacenar 20000 onzas troy de oro producto de agentes formalizados en los siguientes dos años	OCP2.4 Elaborar un proceso de certificación denominado "Manu Ecosostenible" en el plazo de un año.	OCP3.4 Incrementar la producción de agricultura intensiva en 40% localmente en los siguientes cinco años.	OCP4.4 Conseguir financiamiento para investigaciones por solicitud SNIP por S/120,000 soles.	
		OCP1.5 Implementar un sistema de acopio para almacenamiento del Oro fluvial en las zonas de extracción	OCP2.5 Certificar al 60% de las empresas locales en esta certificación Ecosostenible en tres años			
		OCP1.6 Elaborar un plan de fiscalización anual de la minería informal específico para la Provincia del Manu.	OCP2.6 Elaborar un plan de implementación para fiscalizar en el primer año de carácter anual para velar por el cumplimiento de la remediación ambiental y/o revegetación.			
			OCP2.7 Implementar un centro de innovación de procesos de mineros en la Provincia del Manu con el lanzamiento de un portafolio de proyectos por año.			
			OCP2.8 Incrementar la producción en 15% de las Onzas troy producidos de forma sostenible de la minería local en los siguientes tres años			
Recursos						
Estructura Organizacional						
Planes Operacionales						

Finalmente, en lo que respecta a la investigación de la biodiversidad, se visualiza la implementación de nuevos centros de investigación académica y científica de la flora y fauna en la provincia del Manu, en cooperación con el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana. Se espera que esto se concrete a través de alianzas con entidades educativas y diversas organizaciones públicas privadas, nacionales e internacionales, que permitan descubrir los principios activos de la flora y la fauna del Manu, y que con ello se impulse la generación de negocios ecosostenibles en la provincia.



## Referencias

- Alianza del Pacífico. (2017). *Qué es la Alianza del Pacífico y sus objetivos*. Recuperado de <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/#la-alianza-del-pacifico-y-sus-objetivos>
- Álvarez, J., Sotero, V., Brack, A., & Ipenza Peralta, C. (2011). *Minería aurífera en Madre de Dios y contaminación con mercurio. Una bomba de tiempo*. Lima, Perú: Ministerio del Ambiente. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/mineriamadrededios.pdf>
- Azti-Tecnalia (2009). *Marketing Verde: Tendencias en marketing y consumo ambiental en el sector alimentario. España*. Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15c3c839837e6bc9?projector=1>
- Balvin, & Patrón, P. (2008). *Carretera Interoceánica Sur: Consideraciones para su Aprovechamiento Sostenible*. Ilo-Moquegua: Asociación Civil Labor. Recuperado de <http://labor.org.pe/descargas/Libro%20Carretera%20Interoceanica%20Sur.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de inflación, marzo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Balanza comercial 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2011). *El uso de las TIC para la simplificación de barreras administrativas a la inversión*. Recuperado de [http://publicaciones.caf.com/media/11206/tic\\_2011\\_01.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/11206/tic_2011_01.pdf).
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2017). *Crecimiento de la actividad turística en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/turismo/crecimiento-de-la-actividad-turistica-en-america-latina-y-el-caribe,3853.html>

- Benzaquen, J., del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista CEPAL 102*, 68-86.
- Carbajal, A., Díaz, A., Meza, M., & Yépez, E. (2012). *Planeamiento estratégico del distrito de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de Maestría) CENTRUM Católica, Lima, Perú.  
Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4554>.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan\\_bicentenario\\_ceplan.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf).
- CENTRUM Católica. (2010). *Índice de competitividad regional del Perú 2010*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017). *Institucional*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2014). *Índice de competitividad regional 2014*.  
Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/icrcnc/ranking.php>
- Costos laborales no salariales generan informalidad y bajos salarios en Perú, dice AFIN. (2014, 14 de setiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/afin-costos-laborales-no-salariales-ocasionan-informalidad-y-bajos-salarios-peru-2108459>
- Crece producción informal de oro y cae de la minería formal. (2016, 8 de noviembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/crece-produccion-informal-oro-y-cae-mineria-formal-2174146>
- D'Alessio, F. (2010). *Conflictos sociales latentes por departamento*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2014a). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 2da, ed. México D.F. México: Pearson Educación.

- D'Alessio, F. (2014b). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima. Perú: Pearson Educación.
- D'Alessio, F., O'Brien, J., Bustamante, C., Segura, M., & Wetzell, E. (2012). *Planeamiento estratégico de la región de Madre de Dios*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Dammert, A., & Molinelli, F. (2007, setiembre). *Panorama de la minería en el Perú*. Recuperado de [http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios\\_Economicos/Libros/Libro\\_Panorama\\_de\\_la\\_Mineria\\_en\\_el\\_Peru.pdf](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Libro_Panorama_de_la_Mineria_en_el_Peru.pdf)
- Decreto Legislativo N° 776. Ley de Tributación Municipal. Presidencia del Consejo de Ministros (1993).
- Decreto Legislativo N° 1017. Ley de Contrataciones del Estado. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2009).
- Decreto Supremo N° 156-2004-EF. Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal. Ministerio de Economía y Finanzas (2004).
- Decreto Supremo 102-2007-EF. Aprueban Nuevo Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2007).
- Decreto Supremo N° 184-2008-EF. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2009).
- Decreto Supremo 038-2009-EF. Modificación de la Segunda Disposición Complementaria del Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2009).
- Euromonitro Internacional. (2016). *Tendencias y Proyecciones de la Industria de Turismo y Viajes en Australia, Brasil, China, Corea del Sur, India, Japón y Rusia*. Recuperado <http://promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/eventos/2023/EMI-PromPer%C3%BA-Version%20Seminario%2031%2003%202016%20Final.pdf>

- Federación de Cafeteros (2017). *Información estadística cafetera*. Recuperado de [https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/quienes\\_somos/119\\_estadisticas\\_historicas/](https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/)
- Food and Drug Administration [FDA]. (2013). *Guidance Regulation*. Recuperado de <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm2006828.htm>
- Fundo Amazonia. (2017). *Projetos apoiados*. Recuperado de [http://www.fundoamazonia.gov.br/FundoAmazonia/fam/site\\_pt/Esquerdo/Projetos\\_Apoiados/](http://www.fundoamazonia.gov.br/FundoAmazonia/fam/site_pt/Esquerdo/Projetos_Apoiados/)
- Gobierno Regional de Madre de Dios [GRMD]. (2010). *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento y la demarcación territorial en la provincia del Manu*.  
Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/102EA52BE579D6C605257B7A007370A0/\\$FILE/doc\\_edz\\_manu.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/102EA52BE579D6C605257B7A007370A0/$FILE/doc_edz_manu.pdf)
- Gobierno Regional de Madre de Dios [GRMD]. (2014). *Plan estratégico institucional del 2015-2017*. Recuperado de [http://transparencia.regionmadrededios.gob.pe/proc\\_s.php?cid=91](http://transparencia.regionmadrededios.gob.pe/proc_s.php?cid=91)
- Indicadores Económicos. (2017). *Precio internacional del oro*. Recuperado de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20443>
- INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA. (2015, 6 de febrero). Diario Perú 21.  
Recuperado de <http://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>
- Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana [IIAP]. (2014). *Manual de Organización de Funciones*. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/Upload/Transparencia/TRANSP4.pdf>

Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana [IIAP]. (2017a). *Proyectos de inversión*.

Recuperado de [http://www.iiap.org.pe/web/transparencia\\_estandar.aspx](http://www.iiap.org.pe/web/transparencia_estandar.aspx)

Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana [IIAP]. (2017b). *Presentación del IIAP*.

Recuperado de [http://www.iiap.org.pe/web/presentacion\\_iiap.aspx](http://www.iiap.org.pe/web/presentacion_iiap.aspx)

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual [INDECOPI].

(2016). *Publicaciones*. Recuperado de

[https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset\\_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-centrum-catolica-y-arellano-marketing-presentan-el-primer-indice-de-satisfaccion-del-consumidor-peruano?inheritRedirect=false](https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-centrum-catolica-y-arellano-marketing-presentan-el-primer-indice-de-satisfaccion-del-consumidor-peruano?inheritRedirect=false)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censos Nacionales 2007*

*REDATAM - INEI*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/redatam/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Censos nacionales 2007, XI*

*de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Consulta por encuestas:*

*ENAHO metodología actualizada*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/srienaho/Enaho2010N.asp>

Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI]. (2011d). *Información*

*sociodemográfica*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Sisd/index.asp>

Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI]. (2012). *Censo nacional agropecuario*

*2012*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estadísticas*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Producto bruto interno según*

*actividad económica (nivel 9)*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Reporte estadístico de economía por región 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Natalidad, mortalidad, nupcialidad 2015*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1407/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1407/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016b). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1347/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1347/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico N° 02: Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf)
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2012). *Efecto de la minería sobre el empleo, el producto y recaudación en el Perú*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/archivos/103820368-Libro-Efecto-de-la-mineria-sobre-el-empleo-el-producto-y-recaudacion-en-el-Peru.pdf>.
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Índice de competitividad regional*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>.
- Lampadia. (2015, 11 de setiembre). *Nuestros recursos permiten multiplicar nuestros ingresos*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/el-enorme-potencial-productivo-del-peru/>
- La PEA en el Perú Superaría los 17 millones de Personas en el 2015. (2011, 5 de mayo). Diario La Republica. Recuperado de <http://larepublica.pe/05-05-2011/la-pea-en-el-peru-superaria-los-17-millones-de-personas-en-el-2015>

- Ley N° 26864. Ley de Elecciones Municipales. Congreso de la República del Perú (1997).
- Ley N° 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).
- Ley N° 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Congreso de la República del Perú (2000)
- Ley N° 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2001).
- Ley N° 27806. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Congreso de la República del Perú (2002)
- Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley N° 28411. Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley N° 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).  
Recuperado de [http://cdam.minam.gob.pe/novedades/leygenera\\_lambiente2.pdf](http://cdam.minam.gob.pe/novedades/leygenera_lambiente2.pdf)
- Ley N° 30518. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2017. Congreso de la República del Perú (2016).
- Mincetur: El 2017 llegarán 436 millones de turistas al Perú. (2016, 25 de noviembre). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-436-millones-turistas-al-peru-noticia-1949026>
- Ministerio Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisto.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisto.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017a). Presupuesto aprobado año 2017.

Recuperado de [https:// www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local](https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017b). Seguimiento de la ejecución

presupuestal (Consulta amigable). Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017c). *Anexo 6: Distribución del gasto público por gobiernos locales y fuentes de financiamiento. Ley N°30518 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017c). *Anexo 7: Distribución del gasto público por gobiernos locales y fuentes de financiamiento. Ley N°30518 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>

Ministerio de Energía y Minas. (2010). *Unidades mineras en producción y proyectos de exploración*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/>

[file/Mineria/Publicaciones/Mapas/Proyectos/Mapa%20Proyecto.pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/Publicaciones/Mapas/Proyectos/Mapa%20Proyecto.pdf)

Ministerio de Energía y Minas. (2015). *Potencial aurífero del Perú*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/Publicaciones/Mapas/Potencial%20Aurifero%20del%20Peru.zip>

- Ministerio de Energía y Minas. (2017a). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>
- Ministerio de Energía y Minas (2017b). *Cotizaciones*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=2309&idMenu=sub151&idCateg=639](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=2309&idMenu=sub151&idCateg=639)
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015a). *Presupuesto por ministerio 2015*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuministerio%20de%20la%g20produccion>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015b). *Madre de Dios, sumario regional*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Madre%20de%20Dios.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Madre%20de%20Dios.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2013). *Registro nacional de carreteras*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/renac.html>
- Municipalidad Provincial del Manu. (2015). *Plan de desarrollo concertado del distrito del Manu al 2021*. Recuperado de <http://www.cesvi.org.pe/descargas/manuales2015/PDC.pdf>
- Norton, D. & Kaplan, R. (2001). *El cuadro de mando integral. The balanced Scorecard*, 3<sup>a</sup> ed. Boston, MA: Harvard Business School.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2012). *Perspectivas Ambientales de la OCDE Hacia 2050: Consecuencias de la Inacción*. Recuperado de <https://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/49884278.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2017). *OECD - Latin America anti-corruption programme*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberyconvention/oecd-latinamericaanti-corruptionprogramme.htm>

- Ordenanza Regional N° 007-2012-GRMDD/CR. Ordenanza Regional N° 007-2012-GRMDD/CR. Gobierno Regional de Madre de Dios (2012).
- Organización de Naciones Unidas (2015). *Memoria del Secretario General sobre la labor de la Organización*. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/70/1>
- Organización de Naciones Unidas (2017). *Crecimiento económico y sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/priorities/economic-growth-and-sustainable-development/index.html>
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2010). *Informe sobre el comercio mundial 2010; el comercio de recursos naturales*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep\\_s/world\\_trade\\_report10\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/world_trade_report10_s.pdf)
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2016). *El crecimiento del comercio seguirá siendo moderado en 2016, ante la incertidumbre que pesa sobre la demanda mundial*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres16\\_s/pr768\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres16_s/pr768_s.htm)
- Parodi, C. (2016, 23 de setiembre). *Desaceleración China y América Latina*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/09/desaceleracion-china-y-america-latina-2.html>
- Pedraza, J. M. (2017, 17 de febrero). La demanda del oro de inversión creció un 70% en 2016. *Oro Información*. Recuperado de <http://www.oroinformacion.com/es/OroInformacion/mercados/527/La-demanda-de-oro-de-inversi%C3%B3n-creci%C3%B3-un-70-en-2016.htm>
- Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. (2015, 11 de abril). *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Madrid, España: Plaza & Janes.

- Porter, M. E. (1999). *Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Madrid, España: Deusto.
- Quispe, M. (2017, 2 de marzo). Perú supera a Chile como el país más atractivo para invertir en minería. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/a/economia/852984-peru-supera-chile-como-el-pais-mas-atractivo-para-invertir-en-mineria>
- Rowe, A., Mason, O., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. (1994). *Strategic Management: A Methodological approach*. New York, NY: Wesley.
- San Román, G. (2003). *Estrategia para la instrumentación y desarrollo de clústeres*. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a04v25n01/04250101.html>
- Servicio Agrícola y Ganadero (2015). *Informe ejecutivo: Producción de vinos 2015*. Recuperado de [http://svyv.sag.gob.cl/dec\\_cos/inf\\_ej/INFORME\\_EJECUTIVO\\_PRODUCION\\_DE\\_VINOS\\_2015.pdf](http://svyv.sag.gob.cl/dec_cos/inf_ej/INFORME_EJECUTIVO_PRODUCION_DE_VINOS_2015.pdf)
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017Aa). *Exportaciones*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=845.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=845.00000)
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. [SIICEX]. (2017b). *Exportaciones*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=926.42200](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=926.42200)
- Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA]. (2016). *Elecciones 2016: Análisis de planes de gobierno, minería informal e ilegal*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/elecciones-2016-analisis-planes-gobierno-mineria-informal-ilegal>
- Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. (2016). *Elecciones 2016: Análisis de planes de gobierno, minería informal e ilegal*. Recuperado de [http://www.spda.org.pe/?wpfb\\_dl=2645](http://www.spda.org.pe/?wpfb_dl=2645)

Tello, R. (2003). *Poblaciones indígenas de la Reserva de la Biosfera del Manu*. Recuperado de <http://redpeia.minam.gob.pe/admin/files/item/4d810ea663b71>

[\\_Tello\\_Poblaciones\\_indigenas\\_de\\_la\\_RB\\_Manu.pdf](#).

World Integrated Trade Solution. (2017). *Análisis Detallado de un País - Exportaciones e importaciones*. Recuperado de [http://wits.worldbank.org/es/country-analysis-](http://wits.worldbank.org/es/country-analysis-visualizaton.html)

[visualizaton.html](#)

